DEEP WORK

CONCENTRAREA CA SUPERPUTERE ÎNTR-O LUME A PERTURBĂRILOR

CAL NEWPORT

PUBLICA

CAL NEWPORT
este asistent universitar și predă informatică la Universitatea Georgetown. A introdus termenul de „muncă profundă" într-o serie de articole publicate pe celebrul său blog, Study Hacks: Decoding Patterns of Success. Locuiește la Washington, D.C., împreună cu soția și copiii săi. Pentru mai multe informații, accesați CalNewport.com.

DEEP WORK

DEEP WORK

CONCENTRAREA CA SUPERPUTERE ÎNTR-O LUME A PERTURBĂRILOR

Traducere din engleză de **Mihaela Sofonea**

CAL NEWPORT

PUBLICA

Titlul original al acestei cărți este *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World* de Cal Newport.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
NEWPORT, CAL
Deep Work : concentrarea ca superputere într-o lume a perturbărilor / Cal Newport ; trad. din engleză de Mihaela Sofonea. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-325-5

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Silvia Dumitrache

CORECTORI: Rodica Crețu, Cătălina Călinescu

DTP: Răzvan Nasea

Cuprins

Introducere

În cantonul elvețian St. Gallen, lângă țărmurile nordice ale lacului Zürich, se află un sat numit Bollingen. În 1922, psihiatrul Carl Jung a ales acest loc pentru a începe să-și construiască un refugiu. A început cu o casă simplă, de piatră, cu două caturi, pe care a numit-o Turnul. După ce s-a întors dintr-o călătorie din India, unde a remarcat obiceiul de a adăuga în locuințe încăperi destinate meditației, a mărit complexul, incluzând un birou personal.

„În camera mea de meditație sunt singur“[1], spunea Jung, referindu-se la acel spațiu. „Păstrez cheia asupra mea tot timpul; nimeni altcineva nu are acces acolo decât cu permisiunea mea.“

În cartea sa *Daily Rituals*, jurnalistul Mason Currey a examinat diverse surse despre Jung pentru a recrea obiceiurile de lucru ale psihiatrului pe când locuia în Turn. Jung se trezea la ora 7 dimineața, menționează Currey, și, după un mic dejun copios, petrecea două ore scriind netulburat în biroul său. După-amiezile erau deseori dedicate meditației sau plimbărilor lungi prin regiunea rurală din împrejurimi. Nu exista electricitate la Turn, astfel că, odată cu lăsarea nopții, lumina era asigurată de lămpi cu petrol lampant și de șemineu. Jung se ducea la culcare la ora 22. „Sentimentul de odihnă și revigorare pe care l-am simțit în acest turn a fost intens încă de la început“, spunea el.

Deși este tentant să considerăm că Turnul din Bollingen era o casă de vacanță, dacă îl plasăm în contextul carierei lui Jung, în acest punct este limpede că refugiul de pe malul lacului nu a fost construit ca o sustragere de la muncă. În 1922, când Jung a cumpărat proprietatea, nu-și putea permite să-și ia vacanță. Cu doar un an în urmă, în 1921, publicase *Tipuri psihologice*, o carte fundamentală, care sintetiza numeroasele diferențe care se dezvoltaseră de vreme îndelungată între gândirea lui Jung și ideile lui Sigmund Freud, care îi fusese cândva prieten și mentor. Să îl contrazici pe Freud în anii 1920 era o mișcare îndrăzneață. Pentru a-și susține cartea, Jung trebuia să rămână vigilent și să scrie o serie de articole și cărți inteligente, care să sprijine și să consolideze *psihologia analitică*, denumirea pe care avea să o capete, în cele din urmă, noua sa școală de gândire.

Prelegerile și activitatea de consiliere îi ocupau timpul lui Jung la Zürich – lucru neîndoielnic. Însă nu era mulțumit de faptul că era ocupat. Voia să schimbe felul în care era înțeles subconștientul, iar acest țel necesita o reflecție mai profundă și mai temeinică decât îi putea permite stilul de viață haotic de la oraș. Jung s-a retras la Bollingen, nu pentru a scăpa de viața sa profesională, ci pentru a o îmbogăți.

Carl Jung avea să devină unul dintre cei mai influenți gânditori ai secolului XX. Există, desigur, numeroase temeiuri pentru succesul pe care l-a dobândit în cele din urmă. Însă în această carte sunt interesat de accentul pe care l-a pus constant pe următoarea abilitate, care a jucat aproape sigur un rol-cheie în realizările sale:

Munca profundă – activitățile profesionale îndeplinite într-o stare de concentrare lipsită de perturbări, care îți împing

capacitățile cognitive până la limită. Aceste eforturi creează o nouă valoare, îți îmbunătățesc abilitatea și sunt greu de reprodus.

Munca profundă este necesară pentru a stoarce ultima picătură de valoare din capacitatea voastră intelectuală actuală. Știm, după decenii de cercetări din psihologie și neuroștiință, că, pentru a ne îmbunătăți abilitățile, este totodată nevoie de starea de efort mental care însoțește munca profundă. Cu alte cuvinte, munca profundă era întocmai genul de efort necesar pentru a te remarca într-un domeniu exigent din punct de vedere intelectual, precum psihiatria academică de la începutul secolului XX.

Termenul „munca profundă“ îmi aparține și nu este o sintagmă pe care să o fi folosit Carl Jung, dar acțiunile sale din această perioadă sunt cele ale cuiva care înțelegea acest concept fundamental.

Jung și-a construit un turn din piatră în pădure pentru a stimula munca profundă în viața sa profesională – sarcină care necesită timp, energie și bani. Totodată, l-a îndepărtat de preocupări mai concrete. După cum scrie Mason Currey, călătoriile regulate ale lui Jung la Bollingen au redus timpul alocat activității clinice: „În ciuda faptului că avea mulți pacienți care se bazau pe el, Jung nu se sfia să-și ia liber“.[2] Munca profundă, deși greu de transformat în prioritate, era crucială pentru țelul său de a schimba lumea.

Într-adevăr, dacă studiem viețile altor figuri influente din istoria îndepărtată și recentă, vom descoperi că angajarea într-o muncă profundă este o temă comună. Eseistul din secolul al XVI-lea Michel de Montaigne, de exemplu, l-a prefigurat pe Jung[3] lucrând într-o bibliotecă personală, pe care o construise în turnul sudic ce străjuia zidurile de piatră ale castelului său

francez, în vreme ce Mark Twain a scris în mare parte *Aventurile lui Tom Sawyer* într-un șopron de pe proprietatea Quarry Farm din New York, unde își petrecea vara. Biroul lui Twain era atât de izolat de locuința principală, încât familia sa sufla într-un corn pentru a-l anunța că era ora mesei.

Făcând un salt în istorie, gândiți-vă la scenaristul și regizorul Woody Allen. În perioada de 44 ani dintre 1969 și 2013, Woody Allen a scris și a regizat tot atâtea filme, care au primit 23 de nominalizări la premiile Oscar – o rată neverosimilă de productivitate artistică. În tot acest interval, Allen nu a deținut niciodată un computer, realizându-și toate scrierile fără a fi distras de vreo sursă electronică, pe o Olympia SM3, o mașină de scris nemțească. Allen împărtășește repulsia față de computere cu Peter Higgs, un fizician teoretic, care își desfășoară munca într-o izolare atât de deplină, încât jurnaliștii nu l-au putut găsi după ce s-a anunțat că i se acordase premiul Nobel. J.K. Rowling, pe de altă parte, *folosește* un computer, însă se știe că a fost cu desăvârșire absentă de pe social media pe durata scrierii romanelor despre Harry Potter – chiar dacă această perioadă a coincis cu dezvoltarea tehnologiei și a creșterii popularității acesteia în rândurile celebrităților. În cele din urmă, personalul lui Rowling a creat un cont Twitter în numele scriitoarei, în toamna anului 2009, în timp ce aceasta lucra la *Moarte subită*, și, un an și jumătate, singurul ei mesaj a fost: „Eu sunt cea care vă scrie, dar mă tem că nu veți primi vești de la mine prea des, dat fiind că stiloul și hârtia sunt cele care au întâietate momentan".

Desigur, munca profundă nu se limitează la figurile istorice sau la cei care au repulsie față de tehnologie. CEO-ul Microsoft, Bill Gates, este bine-cunoscut pentru „Săptămânile de gândire" pe care le desfășura de două ori pe an, timp în care se izola (deseori într-o căsuță pe marginea lacului), nefăcând

altceva decât să citească și să cugete la lucruri importante. În 1995, în timpul unei astfel de săptămâni de gândire, Gates a scris celebrul memorandum „Internet Tidal Wave“*, care atrăgea atenția Microsoft asupra unei companii recent înființate, numite Netscape Communications. Și, în mod ironic, Neal Stephenson, aclamatul autor cyberpunk care a contribuit la formarea concepției populare asupra epocii internetului, este aproape imposibil de contactat pe cale electronică – pe site-ul său nu apare nicio adresă de e-mail și conține un eseu despre motivele pentru care nu se pricepe, cu bună știință, la utilizarea social media. Iată cum explica undeva această absență: „Dacă îmi organizez viața în așa fel încât să obțin perioade îndelungate, consecutive și neîntrerupte, pot scrie romane. [În schimb, dacă sunt întrerupt des], cu ce mă aleg? În locul unui roman care va rămâne în urmă vreme îndelungată... voi avea o serie de e-mailuri pe care le-am trimis unor persoane“.[4]

Este important de subliniat omniprezența muncii profunde în rândul oamenilor influenți, pentru că aceasta se află în opoziție flagrantă cu comportamentul majorității profesioniștilor moderni din domeniul cunoașterii – grup care uită cu repeziciune valoarea aprofundării.

Motivul pentru care profesioniștii din domeniul cunoașterii pierd deprinderea muncii profunde este clar delimitat: instrumentele în rețea. Acestea constituie o categorie amplă, care include serviciile de comunicare, precum e-mailul și SMS-ul, rețelele de social media, cum ar fi Twitter și Facebook, și amestecul atrăgător de site-uri de informație și divertisment, de

---

* „Valul uriaș al internetului", în care Gates vorbește despre importanța pe care o va internetul în viitorul apropiat, comparând-o cu apariția PC-ului IBM în 1981 (n.t).

tipul BuzzFeed și Reddit. Popularitatea acestor instrumente, puse laolaltă, în combinație cu accesul ubicuu, facilitat de telefoanele inteligente și computerele de birou conectate la rețea, au fragmentat atenția majorității profesioniștilor din domeniul cunoașterii, atomizând-o. Un studiu McKinsey[5] din 2012 a constatat că, în medie, profesioniștii din domeniul cunoașterii dedică acum peste 60% din săptămâna de lucru comunicării electronice și căutărilor pe internet, folosind aproape 30% din acest timp pentru a citi și a răspunde la e-mailuri.

Această stare de atenție fragmentată nu poate facilita munca profundă, care necesită perioade îndelungate de gândire neîntreruptă. Însă, în același timp, profesioniștii moderni din domeniul cunoașterii nu pierd vremea. De fapt, aceștia raportează că sunt la fel de ocupați ca întotdeauna. Prin ce se explică discrepanța? Multe pot fi explicate printr-un alt tip de efort, care este complementar ideii de muncă profundă:

Munca superficială – sarcini care nu solicită intelectul, în stil logistic, îndeplinite deseori în timp ce ești distras(ă). Aceste eforturi tind să nu aducă multă valoare nouă în lume și sunt ușor de reprodus.

Cu alte cuvinte, într-o epocă a instrumentelor în rețea, profesioniștii din domeniul cunoașterii înlocuiesc tot mai mult munca profundă cu alternativa superficială – trimițând și primind constant e-mailuri ca niște routere umane în rețea, cu pauze frecvente, cauzate de valuri rapide de elemente perturbatoare. Eforturile mai ample, care ar putea profita de pe urma gândirii profunde, precum conceperea unei noi strategii de afaceri sau redactarea unei candidaturi importante la un grant, sunt fragmentate în segmente disparate, care oferă o calitate ce lasă de dorit.

De parcă situația nu ar fi fost oricum destul de rea în ceea ce privește noțiunea de profunzime, există din ce în ce mai multe dovezi că această trecere la superficialitate nu este o alegere care poate fi anulată cu ușurință. Petrecând suficient timp într-o stare de superficialitate frenetică, vă reduceți *permanent* capacitatea de a îndeplini o muncă profundă. „Se pare că netul îmi fărâmițează capacitatea de concentrare și contemplare", recunoștea jurnalistul Nicholas Carr într-un articol din 2008, deseori citat, publicat în *Atlantic*. „[Și] nu sunt singurul."[6] Carr și-a elaborat argumentul într-o carte, *The Shallows**, care s-a numărat printre finalistele premiului Pulitzer. În mod explicabil, pentru a scrie *The Shallows* Carr a trebuit să se mute într-o cabană și să se deconecteze.[7]

Ideea că instrumentele în rețea ne împing munca dinspre profunzime spre superficialitate nu este nouă. *The Shallows* nu a fost decât prima dintr-o serie de cărți recente care examinează efectul internetului asupra minții și obiceiurilor noastre de lucru. Printre titlurile care i-au urmat se numără *Hamlet's BlackBerry* de William Powers, *The Tyranny of E-mail* de John Freeman și *The Distraction Addiction* de Alex Soojung-Kin Pang – toate fiind de acord, mai mult sau mai puțin, că instrumentele în rețea ne distrag de la munca ce necesită o concentrare neîntreruptă, perimându-ne, totodată, capacitatea de a ne păstra concentrarea.

Având în vedere dovezile existente, nu voi mai insista în această carte să demonstrez această idee. Putem, sper, stipula că instrumentele în rețea au un impact negativ asupra muncii profunde. De asemenea, voi ocoli argumentele grandioase legate de consecința acestei schimbări asupra societății pe termen lung, dat fiind că astfel de argumente tind să creeze

* Carte apărută și în limba română cu titlul *Superficialii*, traducere din engleză de Dan Crăciun, Editura Publica, București, 2012 (n.r.).

scindări ireconciliabile. În această dezbatere, de o parte îi avem pe tehno-sceptici, precum Jaron Lanier și John Freeman, care suspectează că multe dintre aceste instrumente, cel puțin în ipostaza lor actuală, dăunează societății, iar de cealaltă se află tehno-optimiști precum Clive Thompson, care susțin că acestea schimbă, negreșit, societatea, dar în moduri care ne vor fi de folos. Poate că Google, de exemplu, ne reduce memoria, dar nu mai *avem nevoie* de o memorie bună, căci, în momentul de față, putem căuta tot ce dorim să știm.

Nu îmi exprim niciun punct de vedere legat de această dezbatere filosofică. În schimb, interesul meu în această chestiune se îndreaptă spre o teză mult mai pragmatică, având un obiectiv individualizat: mutația spre superficialitate, suferită de cultura muncii (fie ea bună sau rea din punct de vedere filosofic), scoate la iveală o uriașă oportunitate economică și personală pentru puținii oamenii care recunosc potențialul implicit în a rezista acestei tendințe și a transforma profunzimea într-o prioritate – oportunitate care, cu nu prea multă vreme în urmă, a fost exploatată de un tânăr consultant plictisit din Virginia, numit Jason Benn.

Există multe modalități de a descoperi că nu ești valoros în economia noastră. Pentru Jason Benn, lecția a devenit clară când și-a dat seama, la scurt timp după ce acceptase o poziție de consultant financiar, că marea majoritate a responsabilităților sale profesionale puteau fi automatizate cu ajutorul unui script Excel „improvizat, dar eficient". Firma care îl angajase pe Benn redacta rapoarte pentru bănci implicate în afaceri complexe. („Era cam tot atât de interesant pe cât sună", glumea Benn într-unul din interviurile noastre.) Redactarea raportului necesita ore de manipulare manuală a datelor într-o serie de

tabele Excel. Când s-a angajat, Benn avea nevoie de până la șase ore pentru un raport pentru a finaliza această etapă (cei mai eficienți veterani de la firmă puteau îndeplini această sarcină în cam jumătate din timp). Lui Benn nu-i prea convenea situația.

„Așa cum îmi fusese predat, procesul părea greoi și presupunea numeroase operațiuni manuale", își amintește Benn. Știa că Excel are o caracteristică numită „macros", care le permite utilizatorilor să automatizeze sarcinile obișnuite. Benn a citit articole pe tema aceasta și, în scurt timp, a alcătuit o nouă fișă de lucru. Aceasta conținea o serie din acele macros, care puteau prelua procesul de șase ore, în care datele erau introduse manual, înlocuindu-l, practic, cu un clic. Procesul de redactare a raportului, care îi lua, inițial, o zi întreagă de lucru, putea fi redus acum la mai puțin de o oră.

Benn este un tip inteligent. A absolvit o facultate de elită (Universitatea din Virginia), fiind licențiat în economie și, la fel ca mulți în situația sa, avea ambiții profesionale. Nu a avut nevoie de prea mult timp pentru a realiza că aceste ambiții aveau fie sabotate atâta vreme cât principala sa abilitate profesională putea fi redată printr-un macro din Excel. Drept urmare, a decis că trebuia să își sporească valoarea pentru lume. După o perioadă de cercetare, Benn a ajuns la o concluzie: avea să își dea demisia, și-a anunțat el familia, de pe postul de „foaie umană de calcul", pentru a deveni programator de computere. Însă, așa cum se întâmplă deseori cu planurile mărețe, era o problemă: Jason Benn habar nu avea cum să scrie coduri.

În calitate de specialist în computere, vă pot confirma o idee vădită: programarea computerelor este dificilă. Majoritatea noilor dezvoltatori dedică patru ani studiului în facultate, pentru a învăța dedesubturile înainte de a obține prima slujbă – și chiar și atunci competiția pentru cele mai bune poziții este

acerbă. Jason Benn nu avea atât timp. După epifania legată de Excel, și-a dat demisia de la firma de rapoarte financiare și s-a întors acasă pentru a se pregăti pentru următorul pas. Părinții săi erau fericiți că avea un plan, dar nu erau încântați de ideea că întoarcerea lui acasă putea fi una pe termen lung. Benn trebuia să deprindă o abilitate dificilă și trebuia să o facă *rapid*.

În acest punct, Benn s-a confruntat cu aceeași problemă care îi împiedică pe numeroși profesioniști din domeniul cunoașterii să abordeze traiectorii mai spectaculoase în carieră. Învățarea unui lucru complex, precum programarea calculatoarelor, necesită o concentrare intensă, neîntreruptă, asupra unor concepte dificile – genul de concentrare care l-a mânat pe Carl Jung în pădurea care împrejmuia lacul Zürich. Cu alte cuvinte, această sarcină este un act de muncă profundă. Însă majoritatea profesioniștilor din domeniul cunoașterii, după cum susțineam mai devreme în această introducere, și-au pierdut abilitatea de a îndeplini o muncă profundă. Benn nu făcea excepție de la această tendință.

„Intram întruna pe internet și îmi verificam e-mailul; nu mă puteam opri; era ceva compulsiv“, a spus Benn, descriindu-se în perioada de dinainte de a renunța la slujba de la firma financiară. Pentru a sublinia dificultățile pe care le avea în ceea ce privește profunzimea, Benn mi-a spus despre un proiect pe care i-l dăduse de făcut cândva un supervizor de la firma financiară. „Voiau să scriu un plan de afaceri“, mi-a explicat el. Nu știa cum să scrie un plan de afaceri, așa că a decis că avea să găsească și să citească cinci planuri existente diferite, comparându-le și punându-le față în față pentru a înțelege de ce era nevoie. Era o idee bună, dar Benn avea o problemă: „Nu-mi puteam menține concentrarea“. Au existat zile în perioada aceea, recunoaște el acum, când petrecea aproape fiecare minut („98% din timpul meu“) navigând pe internet. Proiectul legat

de planul de afaceri – o șansă de a se distinge rapid în carieră – a fost abandonat. Până să-și dea demisia, Benn era cât se poate de conștient de dificultățile pe care le avea cu munca profundă, astfel că, atunci când s-a dedicat învățării scrierii codurilor, știa că trebuia să-și învețe simultan mintea să pătrundă în profunzime. Metoda sa a fost drastică, dar eficientă.

„M-am încuiat într-o încăpere fără computer: doar manuale, fișe și un marker evidențiator." Sublinia manualele de programare a computerelor, transfera ideile pe fișe, apoi le exersa cu voce tare. Aceste perioade petrecute fără a fi distras de surse electronice au fost dificile la început, dar Benn nu a lăsat loc pentru nicio altă opțiune: *trebuia* să învețe materialul și s-a asigurat că nu exista nimic în încăperea aceea care să îl distragă. Totuși, în timp, concentrarea i s-a îmbunătățit, ajungând, în cele din urmă, în punctul în care reușea să petreacă regulat cel puțin cinci ore pe zi în camera aceea, concentrându-se, fără a fi distras de ceva, asupra deprinderii noii și dificilei abilități. „Probabil că am citit în jur de optsprezece cărți despre subiectul acesta până să termin", își amintește el.

După două luni petrecute studiind în solitudine, Benn a participat la Dev Bootcamp, celebră pentru dificultatea sa: un curs fulger de 100 de ore pe săptămână în domeniul programării aplicațiilor web. (În timp ce se documenta cu privire la program, Benn a găsit un student cu doctorat, de la Princeton, care descria Dev drept „cel mai greu lucru pe care l-am făcut vreodată în viața mea".) Datorită pregătirii și abilității sale recent rafinate de a se dedica unei munci profunde, Benn a excelat. „Unii oameni vin nepregătiți", spunea el. „Nu se pot concentra. Nu pot învăța repede." Doar jumătate din studenții care au început programul cu Benn l-au absolvit la timp. Benn nu numai că a absolvit, dar a fost primul din clasă. Munca profundă dăduse roade. Benn a găsit rapid o slujbă ca dezvoltator la o

companie start-up din domeniul tehnologic, din San Francisco, cu un buget de 25 de milioane de dolari din finanțare cu capital de risc, care își alegea singură angajații. Când își părăsise slujba de consultant financiar, cu doar șase luni mai devreme, Benn câștiga 40 000 de dolari pe an. Noua slujbă de dezvoltator software îi aducea 100 000 de dolari – sumă care poate continua să crească, practic nelimitat, pe piața din Silicon Valley, odată cu nivelul abilității sale.

Când am vorbit ultima dată cu Benn, prospera în noua sa poziție. Ca proaspăt devotat al muncii profunde, închiriase un apartament peste drum de birou, ceea ce îi permitea să vină la muncă dimineața devreme, înaintea tuturor, și să muncească netulburat. „În zilele bune, pot ajunge la patru ore de concentrare înainte de prima ședință", mi-a spus el. „Apoi, poate încă trei-patru ore după-amiaza. Și vreau să spun «concentrare» serioasă: fără e-mail, fără Hacker News [un website popular printre pasionații de tehnologie], doar programare." Pentru cineva care recunoaște că, la vechea slujbă, își petrecea uneori până la 98% din zi navigând pe internet, transformarea lui Jason Benn este absolut uluitoare.

Povestea lui Jason Benn evidențiază o lecție crucială: munca profundă nu este vreo toană nostalgică a scriitorilor și a filosofilor de la începutul secolului XX-lea. Este o abilitate care are o mare valoare astăzi.

Există două motive pentru această valoare. Primul are de-a face cu învățarea. Avem o economie a informației care este dependentă de sisteme complexe care se schimbă rapid. Unele dintre limbajele de computer pe care le-a învățat Benn, de exemplu, nu existau cu zece ani în urmă și, probabil, vor fi depășite peste alți zece ani. În mod similar, cineva care

pătrundea în domeniul marketingului în anii 1990 probabil că habar nu avea că astăzi va trebui să stăpânească analitica digitală. Prin urmare, pentru a rămâne valoroși în economia noastră, trebuie să stăpâniți arta de a învăța rapid lucruri complicate. Această sarcină necesită o muncă profundă. Dacă nu vă cultivați această abilitate, probabil veți rămâne în urmă pe măsură ce tehnologia avansează.

Cel de-al doilea motiv pentru care munca profundă e valoroasă este faptul că impactul revoluției rețelei digitale are efect dublu. Dacă puteți crea ceva util, publicul la care poate ajunge acest lucru (de exemplu, angajați sau clienți) este, practic, nelimitat – ceea ce vă sporește semnificativ satisfacția. Pe de altă parte, dacă ceea ce produceți este mediocru, atunci sunteți la ananghie, dat fiind că este prea ușor pentru publicul vostru să găsească o alternativă mai bună online. Fie că sunteți programatori, scriitori, comercianți, consultanți sau antreprenori, situația voastră a devenit similară cu aceea a lui Jung, care încerca să îl depășească pe Freud, sau a lui Jason Benn, care încerca să se afirme într-un start-up efervescent: pentru a reuși, trebuie să produceți cele mai bune lucruri de care sunteți capabili – sarcină care necesită profunzime.

Necesitatea tot mai mare a muncii profunde este nouă. Într-o economie industrială exista o mică clasă profesională care beneficia de calificare în muncă, pentru care munca profundă era crucială, dar cei mai mulți muncitori se puteau descurca foarte bine fără a-și cultiva vreodată abilitatea de a se concentra netulburați. Erau plătiți pentru a îndeplini sarcini mărunte – și slujba lor nu avea să se schimbe cine știe ce în deceniile de-a lungul cărora aveau să o ocupe. Dar, pe măsură ce trecem la o economie a informației, profesioniștii din domeniul cunoașterii constituie o parte din ce în ce mai mare din populație, iar munca profundă devine

moneda-cheie – chiar dacă cei mai mulți nu au conștientizat încă această realitate.

Cu alte cuvinte, munca profundă nu este o abilitate demodată care devine irelevantă. Este o abilitate crucială pentru toți cei care urmăresc să avanseze într-o economie a informației competitivă la nivel global, care tinde să îi doboare și să îi elimine pe cei care nu își fac treaba. Adevăratele recompense le sunt rezervate nu celor care folosesc cu lejeritate Facebook (o sarcină superficială, reprodusă cu ușurință), ci celor care construiesc fără efort sistemele inovatoare distribuite, care fac serviciul să funcționeze (sarcină în mod clar profundă, greu de reprodus). Munca profundă este atât de importantă, încât am putea-o considera, folosind formularea scriitorului din domeniul afacerilor Eric Barker, „superputerea secolului XXI“[8].

Am văzut că există două ramificații ale conceptului – una legată de raritatea muncii profunde, iar cealaltă, de valoarea din ce în ce mai mare a acesteia –, pe care le putem combina în ideea care furnizează fundamentul tuturor lucrurilor ce urmează în această carte:

Ipoteza muncii profunde – abilitatea de a îndeplini o muncă profundă devine din ce în ce mai *rară*, ajungând să fie, simultan, din ce în ce mai *valoroasă* în economia noastră. Drept urmare, puținii oameni care cultivă această abilitate, pe care apoi o transformă în esența vieții lor profesionale, vor prospera.

Această carte are două țeluri, urmărite în două părți. Primul, abordat în Partea întâi, este de a vă convinge că ipoteza muncii profunde este adevărată. Cel de-al doilea, abordat în Partea a doua, este acela de a vă învăța să profitați de această

realitate, antrenându-vă mintea și transformându-vă obiceiurile de lucru prin plasarea muncii profunde în centrul vieții voastre profesionale. Însă, înainte de a trece detalii, voi zăbovi un moment pentru a vă explica în ce fel am devenit un mare devotat al profunzimii.

Mi-am petrecut ultimul deceniu cultivându-mi abilitatea de a mă concentra asupra lucrurilor grele. Pentru a înțelege originea acestui interes, este de folos să știți că sunt specialist în știința și teoria calculatoarelor și că mi-am efectuat pregătirea doctorală în celebrul grup dedicat Teoriei de calcul, de la MIT, un cadru profesional în care abilitatea de a te concentra este considerată o abilitate ocupațională crucială.

În acest timp am împărțit un birou cu alți doctoranzi, aflat în apropierea biroului ocupat de câștigătorul bursei MacArthur, numită și „grantul pentru genii" – un profesor care a fost angajat la MIT înainte de a împlini vârsta legală pentru a consuma băuturi alcoolice. Nu era neobișnuit să îl găsesc pe acest teoretician stând în spațiul comun, privind țintă la semnele de pe o tablă albă, înconjurat de un grup de cercetători aflați în vizită, care stăteau și ei jos, holbându-se în tăcere. Situația putea dura ore în șir. Mă duceam la prânz; mă întorceam – ei continuau să privească în gol. Este greu să îl contactezi pe profesorul despre care vorbesc. Nu are cont pe Twitter și, dacă nu te cunoaște, probabil nu îți va răspunde la e-mail. Anul trecut a publicat șaisprezece lucrări.

Atmosfera din anii mei de studiu a fost plină de acest gen de concentrare maximă. Deloc surprinzător, am dezvoltat, în curând, un devotament similar față de profunzime. Spre amărăciunea prietenilor mei, dar și a diverșilor editori cu care am colaborat în scrierea cărților mele, nu am avut niciodată un

cont Facebook sau Twitter și nicio altă prezență pe social media, în afară de un blog. Nu navighez pe internet și citesc știrile în *Washington Post*, pe care îl primesc acasă, sau le ascult la radio. De asemenea, de obicei sunt greu de găsit: pe site-ul meu de autor nu găsiți o adresă de e-mail personală și mi-am luat primul telefon inteligent abia în 2012 (când soția mea, care era însărcinată, mi-a dat un ultimatum – „trebuie să ai un telefon *care funcționează* înainte să se nască fiul nostru").

Pe de altă parte, devotamentul meu față de profunzime m-a recompensat. În cei zece ani care au urmat absolvirii colegiului, am publicat patru cărți, mi-am luat doctoratul, am scris, în ritm alert, lucrări academice evaluate de colegi din mediul universitar și am fost angajat ca asistent universitar la Universitatea Georgetown. Am menținut această producție voluminoasă lucrând rareori după 5 sau 6 după-amiaza în timpul săptămânii.

Acest program comprimat este posibil deoarece am investit un efort semnificativ pentru a aduce superficialitatea din viața mea la un nivel minim, asigurându-mă că profit la maximum de timpul recuperat. Îmi edific zilele centrându-mă asupra unui set atent ales de sarcini profunde, împingând activitățile superficiale pe care nu le pot evita nicicum spre finalul programului și organizându-le în scurte secvențe. Se pare că trei-patru ore pe zi, cinci zile pe săptămână, de concentrare atent canalizată pot produce numeroase rezultate valoroase.

Devotamentul meu față de profunzime mi-a adus, totodată, beneficii nonprofesionale. În mare măsură, nu mă ating de computer din momentul în care ajung acasă de la muncă, până a doua zi dimineața, când începe o nouă zi de lucru (principala excepție fiind postările pe blog, pe care îmi place să le scriu după ce copiii mei merg la culcare). Această abilitate de a mă deconecta complet, spre deosebire de practica standard de a-ți

verifica rapid de câteva ori e-mailul de serviciu sau de a ceda sondajelor frecvente făcute de site-urile social media, îmi permite să fiu alături de soție și de cei doi fii ai mei și să citesc un număr surprinzător de cărți pentru un tată ocupat, cu doi copii. Generic vorbind, lipsa de perturbări din viața mea atenuează zumzetul acela de fundal și agitația tipică energiei mintale, care pare să fie din ce în ce mai prezentă în viața cotidiană a oamenilor. Nu mă deranjează când mă plictisesc, iar aceasta poate fi o abilitate care aduce satisfacții surprinzătoare – mai ales într-o seară liniștită de vară în D.C., când stau și ascult în tihnă, la radio, un meci al echipei Nationals.

Această carte este cel mai bine descrisă drept o încercare de a formaliza și explica atracția mea față de profunzime, în detrimentul superficialității, și de a detalia tipurile de strategii care m-au ajutat să o concretizez. Am transpus această gândire în cuvinte în parte pentru a vă ajuta să-mi urmați sugestiile, reconstruindu-vă viața prin centrarea pe munca profundă – însă asta nu este totul. Interesul meu pentru distilarea și clarificarea acestor gânduri este totodată motivat de dorința de a-mi dezvolta în continuare practica. Faptul că am identificat ipoteza muncii profunde m-a ajutat să prosper, dar sunt convins că nu mi-am atins încă potențialul maxim de producere a valorii. În timp ce vă veți lupta, triumfând în cele din urmă, cu ideile și regulile din capitolele care urmează, puteți fi siguri că și eu vă calc pe urme, eliminând necruțător superficialitatea și cultivând cu migală intensitatea profunzimii mele. (Veți afla cum stau în concluzia acestei cărți.)

Când Carl Jung a vrut să revoluționeze domeniul psihiatriei, și-a construit o casă în pădure. Turnul din Bollingen al lui Jung a devenit un loc în care își putea păstra capacitatea de a gândi

profund, punându-și apoi în practică abilitatea pentru a produce o operă de o originalitate atât de uluitoare, încât a schimbat lumea. În paginile care urmează voi încerca să vă conving să îmi fiți alături în efortul de a ne construi fiecare propriul Turn Bollingen, de a cultiva abilitatea de a produce o adevărată valoare într-o lume din ce în ce mai tulburată și de a recunoaște un adevăr îmbrățișat de cele mai productive și mai importante personalități ale generațiilor trecute: o viață profundă este o viață bună.

Partea întâi



Ideea

1 | Munca profundă este valoroasă

Odată cu apropierea zilei alegerilor din 2012, traficul site-ului *New York Times* a crescut simțitor, așa cum este normal în momente de importanță națională. Dar, de data aceasta, ceva era diferit. Un procent disproporționat de mare de vizitatori – peste 70%, după unii – se îndrepta către un singur punct de pe amplul domeniu. Nu era un reportaj de știri de ultimă oră de pe prima pagină și nu era un comentariu al vreunuia dintre jurnaliștii de la ziar care fuseseră laureați ai premiului Pulitzer. În schimb era un blog al unui pasionat de statistici din baseball, care devenise analist electoral, numit Nate Silver.[1] La nici un an mai târziu, ESPN și ABC News[2] l-au convins pe Silver să părăsească *Times* (care a încercat să îl păstreze, promițându-i o echipă de până la doisprezece scriitori) pentru un post important, în care activitatea lui Silver avea să joace un rol în tot, de la sport la vreme, de la emisiunile de știri ale canalelor până la, destul de improbabil, transmisiunile de la premiile Oscar. Deși există o dezbatere cu privire la rigoarea metodologică a modelelor adaptate de Silver, sunt puțini cei care neagă faptul că, în 2012, acest expert în date a fost câștigătorul în economia noastră.[3]

Un alt câștigător este David Heinemeier Hansson[4], un programator celebru, care a creat infrastructura de dezvoltare a site-lui Ruby on Rails, ce furnizează actualmente fundamentele câtorva dintre cele mai populare destinații de pe internet, printre care Twitter and Hulu. Hansson este partener în influenta firmă de dezvoltare Basecamp (numită 37signals până în 2014). Acesta nu vorbește despre magnitudinea profitului pe care îl

obține prin intermediul Basecamp sau al celorlalte surse de venit ale sale, dar putem presupune că este considerabil, dat fiind că își împarte timpul între Chicago, Malibu și Marbella, Spania, unde conduce mașini de curse de mare performanță.

Cel de-al treilea și ultimul exemplu de câștigător clar în economia noastră este John Doerr[5], partener general în celebrul fond cu capital de risc din Silicon Valley, Kleiner Perkins Caufield & Byers. Doerr a contribuit la finanțarea a numeroase companii-cheie care alimentează actuala revoluție tehnologică, printre care Twitter, Google, Amazon, Netscape și Sun Microsystems. Rentabilitatea acestor investiții a fost astronomică: la data acestei scrieri, valoarea netă a lui Doerr a fost de peste 3 miliarde de dolari.[6]

De ce o duc atât de bine Silver, Hansson și Doerr? Există două tipuri de răspunsuri la această întrebare. Primele sunt *micro* ca anvergură și se concentrează asupra trăsăturilor de personalitate și asupra tacticilor care au contribuit la impulsionarea evoluției acestui trio. Răspunsurile din cea de-a doua categorie sunt mai curând *macro*, prin faptul că se concentrează mai puțin asupra indivizilor și mai mult asupra tipului de muncă pe care îl reprezintă. Deși ambele abordări ale acestei întrebări de bază sunt importante, răspunsurile macro se vor dovedi a fi cele mai relevante pentru discuția noastră, căci iluminează mai bine ceea ce răsplătește economia noastră actuală.

Pentru a explora această perspectivă macro, apelăm la doi economiști de la MIT, Erik Brynjolfsson și Andrew McAfee, care, în influenta lor carte din 2011, *Race Against the Machine*, demonstrează în mod convingător că, printre diversele forțe aflate în joc, cea care ne transformă piețele de muncă în moduri neașteptate este cu precădere ascensiunea tehnologiei digitale.

„Ne aflăm la începuturile Marii Restructurări", explică Brynjolfsson și McAfee din primele pagini ale cărții. „Tehnologiile avansează galopant, dar multe dintre abilitățile și organizațiile noastre rămân în urmă."[7] Pentru mulți profesioniști, această defazare anunță vești rele. Pe măsură ce mașinăriile inteligente se îmbunătățesc, iar discrepanța dintre abilitățile mașinii și ale omului se reduce, angajatorii vor angaja probabil tot mai des „noi mașini" în locul unor „oameni noi". Iar când lucrurile nu pot fi îndeplinite decât de oameni, îmbunătățirile din comunicații și tehnologia bazată pe colaborare facilitează munca de la distanță mai mult ca niciodată, motivând companiile să externalizeze rolurile-cheie, oferindu-le starurilor și făcând ca talentele locale să nu aibă suficiente locuri de muncă.

Totuși această realitate nu este în totalitate înfiorătoare. După cum subliniază Brynjolfsson și McAfee, această Mare Restructurare nu *reduce* toate slujbele, ci le *divizează*. Deși un număr tot mai mare de oameni va pierde în această nouă economie, în clipa în care abilitatea lor va deveni automatizabilă sau externalizată cu ușurință, există alții care nu numai că vor supraviețui, ci vor prospera – devenind mai valoroși (și, prin urmare, mai bine recompensați) decât înainte. Brynjolfsson și McAfee nu sunt singurii care propun această traiectorie bimodală a economiei. În 2013, de exemplu, economistul de la George Mason, Tyler Cowen, publica *Average Is Over*, carte care pomenește despre această teză a diviziunii digitale. Dar ceea ce face ca analiza lui Brynjolfsson și McAfee să fie extrem de utilă este faptul că aceștia identifică trei grupuri care se vor situa de partea avantajoasă a acestei sciziuni, culegând o mare parte dintre roadele Epocii Mașinilor Inteligente. Deloc surprinzător, întâmplarea face ca Silver, Hansson și Doerr să aparțină acestor trei grupuri. Haideți să vorbim puțin despre fiecare dintre aceste grupuri, pentru a înțelege mai bine de ce sunt subit atât de valoroase.

Profesioniștii cu înalte calificări

Brynjolfsson și McAfee numesc grupul personificat de Nate Silver profesioniștii cu „înalte calificări". Progrese precum robotica și recunoașterea vocii automatizează multe poziții cu calificare scăzută, dar, după cum subliniază acești economiști, „alte tehnologii, precum vizualizarea datelor, analitica, comunicațiile de mare viteză și prototipizarea rapidă, au mărit contribuțiile gândirii mai abstracte și centrate pe date, sporind valoarea acestor slujbe"[8]. Cu alte cuvinte, cei care dețin abilitatea profetică de a lucra și de a obține rezultate valoroase cu ajutorul mașinilor din ce în ce mai complexe vor prospera. Tyler Cowen rezumă această realitate mai direct: „Întrebarea-cheie va fi: vă pricepeți să lucrați cu mașinile inteligente sau nu?".[9]

Desigur, Nate Silver, cu lejeritatea sa de a insera date în baze mari de date, pentru ca apoi să le transfere în misterioasele sale simulări Monte Carlo, este exemplul perfect al profesionistului cu înaltă calificare. Mașinile inteligente nu sunt un obstacol pentru succesul lui Silver, ci constituie precondiția acestuia.

Superstarurile

As în domeniul programării, David Heinemeier Hansson furnizează un exemplu al celui de-al doilea grup care va prospera în noua economie, conform previziunii lui Brynjolfsson și McAfee: „superstarurile".

Rețelele de date de mare viteză și instrumentele de colaborare, precum e-mailul și softurile de întâlniri virtuale, au distrus regionalizarea în numeroase sectoare ale domeniului cunoașterii. Nu mai are sens, de exemplu, să angajezi un programator

cu normă întreagă, să rezervi spațiu în birou și să plătești beneficii, când poți, în schimb, să îl plătești pe unul dintre cei mai buni programatori din lume, precum Hansson, doar cât e nevoie, pentru a duce la bun sfârșit proiectul aflat în desfășurare. În acest scenariu, veți obține probabil un rezultat mai bun, pentru bani mai puțini, în timp ce Hansson poate servi mai mulți clienți pe an, ceea ce este, prin urmare, în avantajul său.

Faptul că s-ar putea ca Hansson să lucreze de la distanță, din Marbella, Spania, în vreme ce biroul vostru este în Des Moines, Iowa, nu contează pentru compania pe care o dețineți, deoarece progresele înregistrate în comunicare și tehnologia colaborării fac ca procesul să fie aproape ireproșabil. (Însă această realitate contează în cazul programatorilor locali mai puțin calificați, care locuiesc în Des Moines și au nevoie de un salariu stabil.) Aceeași tendință este valabilă pentru numărul tot mai mare de domenii în care tehnologia face ca munca productivă la distanță să fie posibilă – consultanță, marketing, scris, design și așa mai departe. Odată ce piața talentelor devine accesibilă global, cei aflați în punctul de vârf al pieței vor prospera, în vreme ce restul vor suferi.

Într-o lucrare influentă din 1981, economistul Sherwin Rosen a descifrat matematica din spatele acestor piețe ale „câștigătorilor care iau totul“[10]. Una dintre observațiile sale cheie a fost să modeleze explicit talentul – descris, în mod inofensiv, prin variabila q în formulele sale – drept factor cu o „substituție imperfectă“, pe care Rosen îl explică după cum urmează: „Să auzi o serie de cântăreți mediocri nu contribuie la o performanță remarcabilă“.[11] Cu alte cuvinte, talentul nu este o marfă pe care o poți cumpăra angro, combinând-o pentru a atinge nivelurile necesare: există un bonus în a fi cel mai bun. Prin urmare, dacă vă aflați pe o piață pe care consumatorul are acces la toți performerii și valoarea q a tuturor este clară,

consumatorul îi va alege pe cei mai buni. Chiar dacă avantajul talentului celor mai buni este mic în comparație cu următoarea treaptă de pe scara abilităților, superstarurile vor câștiga totuși cea mai mare parte a pieței.

În anii 1980, când Rosen a studiat acest efect, s-a concentrat asupra unor exemple cum ar fi starurile de cinema sau muzicienii, în cazul cărora existau piețe clare, precum magazinele de muzică și cinematografele, în care publicul are acces la diferiți performeri și le poate aproxima cu acuratețe talentul înainte de a lua o decizie de achiziție. Ascensiunea rapidă a comunicării și a tehnologiilor colaborării a transformat multe dintre piețele care înainte erau locale într-un bazar universal similar. Compania mică, cea care caută acum un programator sau un consultant PR, are acces la o piață internațională de talente în același fel în care magazinul de discuri i-a permis fanului de muzică dintr-un oraș mic să treacă de muzicienii locali, cumpărând albumele celor mai bune formații din lume.

Cu alte cuvinte, efectul superstarului are o aplicație mai mare astăzi decât ar fi putut prezice Rosen cu 30 de ani în urmă. Un număr din ce în ce mai mare de indivizi din economia noastră concurează acum cu starurile din sectoarele lor.

Patronii

Cel din urmă grup care va prospera în noua noastră economie – grupul exemplificat de John Doerr – îi cuprinde pe aceia care dețin capital pentru a investi în noile tehnologii ce impulsionează Marea Restructurare. După cum am înțeles de la Marx încoace, accesul la capital furnizează avantaje masive. Însă este, totodată, adevărat că anumite perioade oferă mai multe avantaje decât altele. După cum subliniază Brynjolfsson și

McAfee, Europa de după război a fost un exemplu de moment nepotrivit pentru a păstra banii la ciorap, căci combinația de inflație rapidă și impozite agresive a ras vechile averi cu o viteză surprinzătoare (ceea ce am putea denumi „Efectul Downton Abbey“).

Spre deosebire de perioada de după război, Marea Restructurare *este* un moment extrem de bun pentru a avea acces la capital. Pentru a înțelege de ce, amintiți-vă mai întâi că teoria aceea a negocierii, componentă-cheie în gândirea economică standard, susține că, atunci când banii se fac printr-o combinație de investiții sub formă de capital și muncă, recompensele primite sunt, în mare, proporționale cu aportul. Dat fiind că tehnologia digitală reduce nevoia de muncă în numeroase domenii, proporția recompenselor care le revin celor care dețin mașini inteligente este în creștere. Un investitor care deține capital de risc poate finanța în economia de astăzi o companie precum Instagram, care a fost, în cele din urmă, vândută cu un miliard de dolari, având *doar treisprezece angajați*. În ce alt moment din istorie a putut fi implicată atât de puțină muncă într-o valoare atât de mare?

Cu un aport atât de mic sub formă de muncă, proporția bogăției care le revine deținătorilor de mașini – în acest caz, investitorii cu capital de risc – este fără precedent. Nu este de mirare că un investitor cu capital de risc pe care l-am intervievat pentru ultima mea carte a recunoscut, oarecum îngrijorat: „Toată lumea îmi vrea slujba“.

Haideți să adunăm laolaltă firele desfășurate până acum: După cercetările mele, gândirea economică actuală susține că creșterea impactului fără precedent al tehnologiei creează o restructurare masivă a economiei noastre. În această nouă

economie, trei grupuri vor avea un avantaj specific: cei care pot lucra bine și creativ cu mașini inteligente, cei care sunt cei mai buni în ceea ce fac și cei cu acces la capital.

Ca să fie clar, această Mare Restructurare, identificată de economiști precum Brynjolfsson, McAfee și Cowen, nu este *singura* tendință economică importantă momentan, iar cele trei grupuri menționate anterior nu sunt *singurele* grupuri care o vor duce bine, dar ceea ce este important pentru argumentul acestei cărți e faptul că aceste tendințe, chiar dacă nu sunt unice, *sunt* importante, iar aceste grupuri, chiar dacă nu sunt singurele grupuri de acest fel, *vor* prospera. Prin urmare, dacă vă puteți alătura vreunuia din aceste grupuri, o veți duce bine. Dacă nu puteți, e posibil să o duceți bine în ciuda acestui fapt, însă poziția voastră este mai precară.

Întrebarea cu care trebuie să vă confruntați acum este una evidentă: cum ajungem să ne alăturăm acestor învingători? Cu riscul de a vă înăbuși entuziasmul în creștere, ar trebui să vă mărturisesc mai întâi că nu am niciun secret pentru a strânge rapid capital, devenind următorul John Doerr. (Dacă aș avea astfel de secrete, nu le-aș împărtăși într-o carte.) Însă celelalte două grupuri câștigătoare sunt accesibile. Cum să le accesăm reprezintă obiectivul pe care îl abordăm în continuare.

Cum să deveniți câștigători în noua economie

Tocmai am identificat două grupuri care sunt făcute pentru a prospera și care susțin că sunt accesibile: cei care pot munci creativ cu mașini inteligente și cei care sunt staruri în domeniul lor.

Care este secretul pentru a ajunge în aceste sectoare profitabile din cadrul sciziunii digitale din ce în ce mai mari? Susțin că următoarele două abilități de bază sunt cruciale.

Două abilități de bază pentru a prospera în noua economie:

1. Abilitatea de a stăpâni rapid lucruri grele.
2. Abilitatea de a produce la un nivel de elită, în raport atât cu calitatea, cât și cu viteza.

Să începem cu prima abilitate. Pentru început, trebuie să ne amintim că suntem răsfățați de experiența de utilizare intuitivă și extrem de simplă a numeroase tehnologii orientate spre consumator, precum Twitter și iPhone. Însă aceste exemple sunt produse de consum, nu instrumente serioase: majoritatea mașinilor inteligente care propulsează Marea Restructurare sunt considerabil mai complexe și mult mai greu de înțeles și stăpânit.

Să ne gândim la Nate Silver, exemplul pe care l-am folosit mai devreme când vorbeam despre persoane care prosperă pentru că lucrează bine cu tehnologia complicată. Dacă aprofundăm metodologia acestuia[12], descoperim că generarea unor prognoze electorale bazate pe date nu este la fel de ușoară precum tastarea întrebării „Cine va câștiga mai multe voturi?" în bara de căutare.

Silver are o bază de date cu rezultatele sondajelor de opinie (mii de sondaje efectuate de peste 250 de agenți electorali), pe care le introduce în Stata, un popular sistem de analize statistice, produs de o companie numită StataCorp. Instrumentele de acest fel nu sunt ușor de stăpânit. Iată, de exemplu, genul de comandă pe care trebuie să o înțelegi pentru a lucra cu o bază de date modernă, precum cea pe care o folosește Silver:

```
CREATE VIEW cities AS SELECT name, population, altitude
FROM capitals UNION SELECT name, population, altitude
FROM non_capitals;
```

Bazele de date de acest tip sunt interogate într-un limbaj numit SQL. Se trimit comenzi precum cea ilustrată aici pentru a interacționa cu informațiile stocate în acestea. Înțelegerea manipulării acestor baze de date este subtilă. Comanda din exemplu, de pildă, creează o „vizualizare“: un tabel virtual al bazei de date, care reunește date din multiple tabele existente și care poate fi apoi abordat de comenzile SQL ca un tabel standard. Când să creezi vizualizări și cum să o faci atât de bine sunt întrebări dificile, unele dintre multele pe care trebuie să le înțelegi și să le stăpânești pentru a obține rezultate rezonabile în lumea reală, pornind bazele de date existente.

Rămânând la studiul nostru de caz asupra lui Nate Silver, gândiți-vă la cealaltă tehnologie pe care se bazează: Stata. Este un instrument puternic și, cu siguranță, nu e ceva pe care îl poți învăța intuitiv, după ce te-ai jucat nițel cu el. Iată, de exemplu, o descriere a caracteristicilor adăugate celei mai recente versiuni a acestui soft: „Stata 13 adaugă multe caracteristici noi, cum ar fi efectele de tratare, GLM multilevel, forța și dimensiunea mostrei, SEM generalizat, prognoză, dimensiunile efectelor, Project Manager, șiruri lungi și BLOB-uri și multe altele“. Silver folosește acest soft complex – cu SEM-uri generalizate și BLOB-uri – pentru a construi modele sofisticate cu părți interconectate: regresii multiple, efectuate în parametri personalizați, care sunt apoi indexați drept unități particulare, folosite în expresii probabilistice, și așa mai departe.

Ideea furnizării acestor detalii este să subliniem că mașinile inteligente sunt complicate și greu de stăpânit*. Prin urmare,

* Realitatea complexă a tehnologiilor pe care companiile reale le exploatează pentru a avansa subliniază absurditatea ideii comune la ora actuală că expunerea la produse simpliste, orientate spre consumator – mai ales la școală –, îi pregătește oarecum pe oameni să reușească într-o economie high-tech. Dându-le elevilor iPad-uri sau permițându-le să-și filmeze temele și să le pună pe YouTube îi pregătește pentru o economie high-tech cam tot atât de mult pe cât îi pregătește jocul Hot Wheels să devină niște mecanici auto prosperi (n.a.).

pentru a face parte din grupul celor care pot lucra bine cu aceste mașini este nevoie să vă cultivați abilitatea de a stăpâni lucrurile dificile. Și, dat fiind că aceste tehnologii se schimbă rapid, procesul de stăpânire a lucrurilor dificile nu se încheie niciodată: trebuie să fiți capabili să o faceți rapid, în mod repetat.

Desigur, această abilitate de a învăța rapid lucruri grele nu este necesară doar pentru a lucra bine cu mașinile inteligente; joacă, totodată, un rol-cheie în încercarea de a deveni superstar cam în orice domeniu – chiar și pentru cei care nu au mare lucru de-a face cu tehnologia. Pentru a deveni instructor de yoga de talie mondială, de exemplu, este nevoie să stăpâniți un set din ce în ce mai complex de abilități fizice. Pentru a excela într-o anumită ramură a medicinei, ca să dăm un alt exemplu, trebuie să fiți capabili să stăpâniți rapid ultimele cercetări asupra procedurilor relevante. Ca să rezumăm aceste observații mai succint: dacă nu puteți învăța, nu puteți prospera.

Acum, gândiți-vă la cea de-a doua abilitate de bază de pe lista de mai sus: să produci la nivel de elită. Dacă vreți să deveniți superstar, stăpânirea abilităților relevante este necesară, dar nu suficientă. Trebuie să transformați ulterior acel potențial latent în rezultate tangibile, pe care oamenii le prețuiesc. Numeroși dezvoltatori, de exemplu, sunt buni programatori, dar David Hansson, superstarul pe care l-am ales drept exemplu mai devreme, și-a exploatat această abilitate, producând Ruby on Rails, proiectul care i-a construit reputația. Ruby on Rails l-a făcut pe Hansson să-și împingă la limită abilitățile curente și să producă rezultate neîndoielnic valoroase și concrete.

Această abilitate de a produce li se aplică de asemenea celor care urmăresc să stăpânească mașini inteligente. Nu a fost suficient ca Nate Silver să învețe cum să manipuleze seturi mari de date și să efectueze analize statistice; a trebuit să arate apoi că putea folosi această abilitate pentru a obține informații de la

aceste mașini de care să îi pese unui public larg. Silver a lucrat cu numeroși experți în statistică în perioada în care se ocupa de *Baseball Prospectus*, însă a făcut singur efortul de a adapta aceste abilități la noul teritoriu, mai lucrativ, al prognozelor electorale.

Acest fapt ne conduce spre o altă observație generală legată de pătrunderea în rândurile învingătorilor în economia noastră: dacă nu produci, nu vei prospera – indiferent de cât de priceput sau de talentat ești.

După ce am stabilit cele două abilități care sunt fundamentale pentru a progresa în noua noastră lume, tulburată de tehnologie, putem acum să punem întrebarea vădită, care se remarcă: în ce mod ne cultivăm aceste abilități de bază? Acesta este punctul în care ajungem la teza centrală a cărții: **cele două abilități de bază, pe care tocmai le-am descris, depind de abilitatea de a îndeplini o muncă profundă**. Dacă nu stăpâniți această abilitate fundamentală, vă veți chinui să învățați lucruri grele sau să produceți la nivel de elită.

Dependența acestor abilități de munca profundă nu este imediat evidentă; necesită o examinare mai atentă a științei învățării, a concentrării și a productivității. Secțiunile care urmează vă oferă această cercetare mai detaliată, făcând ca legătura dintre munca profundă și succesul economic să devină din ceva neașteptat o realitate cât se poate de limpede.

Munca profundă vă ajută să învățați rapid lucrurile grele

„Lăsați-vă mintea să devină o lentilă, datorită razelor convergente ale atenției; lăsați-vă sufletul să se concentreze pe deplin asupra lucrului a cărui predominanță este stabilită în mintea voastră, absorbind cu totul ideea."[13]

Acest sfat îi aparține lui Antonin-Dalmace Sertillanges, un călugăr dominican și profesor de filosofie morală, care, la începutul secolului al XX-lea, a scris un volum subțire, dar influent, numit *The Intellectual Life*. Sertillanges a scris cartea ca ghid de „dezvoltare și adâncire a minții“[14] pentru cei chemați să-și câștige traiul în lumea ideilor. Pe parcursul lucrării *The Intellectual Life*, Sertillanges recunoaște necesitatea stăpânirii unui material complicat și îl ajută pe cititor să se pregătească pentru această provocare. Din acest motiv, cartea sa se dovedește utilă în misiunea noastră de a înțelege mai bine felul în care oamenii stăpânesc rapid abilitățile (cognitive) dificile.

Pentru a înțelege sfatul lui Sertillanges, haideți să ne întoarcem la citatul de mai sus. În cuvintele acelea, care răsună în numeroase forme în *The Intellectual Life*, Sertillanges susține că, pentru a progresa în înțelegerea domeniului vostru, trebuie să abordați sistematic subiectele relevante, permițând ca „razele convergente ale atenției“ să dezvăluie adevărul latent în fiecare. Cu alte cuvinte, ne arată că *a învăța necesită o concentrare intensă*.

Această idee se dovedește a fi înaintea vremurilor sale. Reflectând asupra vieții minții în anii 1920, Sertillanges a dezvăluit un fapt legat de stăpânirea unor sarcini dificile cognitiv, pentru a cărui definire lumea academică urma să mai aibă nevoie de încă șapte decenii.

Această sarcină de definire a debutat cu aplomb în anii 1970, când o ramură a psihologiei, numită uneori psihologia performanței, a început să exploreze sistematic ce îi separă pe experți (din numeroase domenii diverse) de restul lumii. La începutul anilor 1990, K. Anders Ericsson, profesor la Universitatea de Stat din Florida, a strâns toate elementele într-un singur răspuns coerent, în concordanță cu literatura de specialitate din ce în ce mai amplă, căruia i-a dat o denumire expresivă: practica deliberată.[15]

Ericsson își deschide influenta lucrare pe această temă cu un argument puternic: „Negăm că aceste diferențe [dintre experți și adulții normali] sunt imuabile... În schimb, susținem că diferențele dintre experți și adulții normali reflectă o perioadă, ce se întinde de-a lungul întregii vieți, de efort deliberat, pentru a îmbunătăți performanța într-un domeniu specific".[16]

Cultura americană, în special, îndrăgește povestea copilului-minune („Știi cât de ușor este pentru mine!?" este replica bine-cunoscută pe care o rostește personajul lui Matt Damon în *Good Will Hunting*, în timp ce rezolvă rapid probleme care le dau bătăi de cap celor mai buni matematicieni din lume). Direcția de cercetare promovată de Ericsson, care este acum larg acceptată (cu amendamente*), destabilizează aceste mituri. Pentru a stăpâni o sarcină dificilă cognitiv este nevoie de această formă specifică de practică – există puține excepții care survin în cazul talentelor înnăscute. (Și în această privință, Sertillanges pare a se fi situat înaintea timpului său, susținând în *The Intellectual Life*: „Înșiși oamenii de geniu au atins măreția doar pentru că și-au răsfrânt întreaga putere asupra ideii cu

---

* După ce Malcolm Gladwell a popularizat ideea practicii deliberate în bestsellerul său din 2008, *Outliers. The Story of Succes*[1], a devenit o modă în cercurile psihologice (grup susceptibil, generic vorbind, de toate lucrurile tipice lui Gladwell) să se caute nod în papură ipotezei practicii deliberate. Totuși, în mare măsură, aceste studii nu au invalidat necesitatea practicii deliberate, încercând, în schimb, să identifice alte componente care jucau și ele un rol în performanța experților. Într-un articol din 2013, intitulat „Why Expert Performance Is Special and Cannot Be Extrapolated from Studies of Performance in the General Population: A Response to Criticisms" și publicat în revista *Intelligence* 45/2014, pp. 81–103, Ericsson a contracarat multe dintre aceste studii. În acest articol, autorul susține, printre alte lucruri, că designul experimental al acestor lucrări critice este deseori deficitar, deoarece presupune că poți extrapola diferența dintre mediocritate și depășirea mediocrității într-un anumit domeniu, asimilând-o cu diferența dintre expert și non-expert (n.a.).

[1] Carte apărută și în limba română cu titlul *Excepționalii. Povestea succesului*, traducere de Cătălin Georgescu, Editura Publica, București, 2009 (n.r.).

privire la care hotărâseră să-și arate capacitatea deplină".[17] Nici Ericsson nu o putea spune mai bine.)

Aceasta ne duce la întrebarea: ce necesită, de fapt, practica deliberată? Componentele sale de bază sunt, de obicei, identificate după cum urmează: (1) vă concentrați puternic atenția asupra abilității specifice pe care încercați să o îmbunătățiți sau asupra ideii pe care încercați să o stăpâniți; (2) primiți feedback, astfel încât să vă puteți corecta abordarea, pentru a vă menține atenția exact în punctul în care este cea mai productivă. Prima componentă are o deosebită importanță pentru discuția noastră, căci subliniază că practica deliberată nu poate exista laolaltă cu lucrurile care ne distrag și că necesită o concentrare neîntreruptă. După cum subliniază Ericsson: „Atenția difuză este aproape antitetică față de *atenția susținută*, impusă de practica deliberată"[18] (sublinierea îmi aparține).

În calitate de psihologi, Ericsson și ceilalți cercetători din domeniul său nu sunt interesați de *motivul* pentru care funcționează practica deliberată; nu fac decât să o identifice drept comportament eficient. Cu toate acestea, în deceniile care au trecut de la primele lucrări majore ale lui Ericsson despre acest subiect, cercetătorii din neuroștiință au explorat mecanismele fizice care impulsionează progresele oamenilor în raport cu sarcinile dificile. După cum arată jurnalistul Daniel Coyle în cartea sa din 2009, *The Talent Code** [19], acești oameni de știință cred din ce în ce mai mult că răspunsul include mielina – un strat de țesut adipos care cuprinde neuronii, acționând ca un material izolant care le permite celulelor să transmită impulsuri mai rapid și mai eficient. Pentru a înțelege rolul mielinei în progres, rețineți că abilitățile, intelectuale sau fizice, se reduc în ultimă instanță la circuite din creier. Această nouă

* Carte apărută și în limba română cu titlul *Codul talentului*, traducere de Constantin-Dumitru Palcus, Editura Lifestyle, 2013 (n.r.).

știință a performanței susține că ne îmbunătățim o anumită abilitate odată cu dezvoltarea mielinei din jurul neuronilor relevanți, permițând circuitului corespunzător să transmită impulsuri electrice cu un efort mai mic și mai eficace. A fi nemaipomenit la ceva înseamnă să ai un strat solid de mielină.

Înțelegerea acestui fapt este importantă, deoarece furnizează un fundament neurologic al motivului pentru care funcționează practica deliberată.[20] Concentrându-vă intens asupra unei abilități specifice, forțați circuitul specific relevant să transmită impulsuri electrice, în mod repetat, de unul singur. Această utilizare repetitivă a unui circuit specific determină celulele numite oligodendrocite să înceapă să înfășoare straturi de mielină în jurul neuronilor din circuite – cimentând în mod eficient abilitatea. Prin urmare, motivul pentru care este important să ne concentrăm intens asupra sarcinii de care ne ocupăm, evitând să ne lăsăm distrași, este că acesta e singurul mod pentru a izola circuitul neural relevant îndeajuns pentru a declanșa mielinizarea utilă. Prin contrast, dacă încercați să deprindeți o nouă abilitate complexă (să spunem, administrarea unei baze de date SQL) într-o stare de concentrare scăzută (poate că aveți totodată deschisă pagina de Facebook), transmiteți impulsuri electrice în prea multe circuite, simultan și arbitrar, pentru a izola grupul de neuroni pe care doriți, de fapt, să-i întăriți.

În secolul care s-a scurs de când Antonin-Dalmace Sertillanges a scris întâia oară despre folosirea minții ca pe o lentilă, pentru a concentra razele atenției, am avansat de la această metaforă elevată la o explicație în mod limpede mai puțin poetică, exprimată prin intermediul celulelor oligodendrocite. Dar această secvență de gândire despre gândire ne trimite spre o concluzie inevitabilă: pentru a învăța lucruri grele rapid, trebuie să vă concentrați intens, fără a fi distrași. A învăța, cu alte cuvinte, este un act de muncă profundă.

Dacă vă simțiți în largul vostru aprofundând, vă veți simți astfel stăpânind sistemele și abilitățile din ce în ce mai complexe necesare pentru a prospera în economia noastră. În schimb, dacă rămâneți unii dintre cei mulți pentru care profunzimea este incomodă, iar distragerea, omniprezentă, nu ar trebui să vă așteptați ca aceste sisteme și abilități să fie la îndemână.

Munca profundă vă ajută să produceți la un nivel înalt

Adam Grant produce la un nivel de elită.[21] Când l-am întâlnit pe Grant în 2013, era cel mai tânăr profesor universitar care devenise titular la Wharton School of Business, la Penn. Un an mai târziu, când am început să scriu acest capitol (și tocmai începeam să mă gândesc la propriul meu proces de titularizare), titlul i-a fost actualizat: acum este cel mai tânăr *profesor universitar plin** de la Wharton.

Motivul pentru care Grant a avansat atât de rapid în nișa sa academică este simplu: produce. În 2012, Grant a publicat șapte articole – toate în publicații majore. Este un ritm absurd de alert pentru domeniul său (în care profesorii universitari tind să lucreze singuri sau în cadrul unor colaborări profesionale de anvergură redusă și nu au echipe mari de studenți și absolvenți de doctorate pentru a-și susține cercetarea). În 2013, numărul a scăzut la cinci. Este în continuare un ritm absurd de ridicat, dar sub standardele sale recente. Cu toate acestea, poate fi scuzat pentru această scădere dat fiind că, în același an, a publicat

* În Statele Unite, există trei funcții pentru profesorii universitari: asistent, asociat și profesor universitar plin. În general, ești angajat ca asistent universitar și promovat la funcția de profesor asociat când devii titular. Pentru a deveni profesor plin, de obicei este nevoie de ani mulți după titularizare, în cazul în care se întâmplă să ajungi să dobândești acest statut (n.a.).

o carte intitulată *Give and Take**[22], care populariza unele dintre cercetările sale asupra relațiilor în afaceri. A spune că această carte a avut succes este un eufemism. A apărut pe coperta *New York Times Magazine*, devenind un imens bestseller.[23] Când a fost numit profesor plin în 2014, Grant publicase deja peste 60 de lucrări recenzate de colegii din domeniu, pe lângă cartea devenită bestseller.

La scurt timp după ce l-am întâlnit, cu gândul la cariera mea academică, nu m-am putut abține să nu îl întreb despre productivitatea sa. Din fericire pentru mine, mi-a împărtășit cu plăcere gândurile pe această temă. Se pare că Grant se gândește mult la mecanica producției la nivel de elită. Mi-a trimis, de exemplu, o serie de slide-uri PowerPoint de la un atelier la care participase împreună cu alți profesori universitari din domeniul său. Evenimentul se concentra asupra observațiilor bazate pe date, legate de cum să produci lucrări academice într-un ritm optim. Slide-urile includeau diagrame detaliate ale timpului alocat pe sezon, un grafic care surprindea dezvoltarea relației cu coautorii și o listă de lecturi sugerate, cuprinzând peste 20 de titluri. Acești profesori de afaceri nu întrupează clișeul profesorului universitar cu capul în nori, pierdut în cărți, care dă ocazional peste câte o mare idee. Consideră productivitatea drept problemă științifică care trebuie rezolvată sistematic – țel pe care Adam Grant pare a-l fi atins.

Deși productivitatea lui Grant depinde de numeroși factori, există o anumită idee care pare să fie centrală în metoda sa: comasarea muncii intelectuale dificile, dar importante, în secvențe lungi, neîntrerupte. Grant efectuează această comasare la niveluri multiple. Pe parcursul anului, își programează cursurile în semestrul de toamnă, timp în care își poate

* Carte apărută și în limba română cu titlul *A da și a lua*, traducere de Dan Crăciun, Editura Publica, 2013 (n.r.).

îndrepta întreaga atenție spre cursuri de calitate, punându-se la dispoziția studenților săi. (Această metodă pare să funcționeze, căci Grant este, actualmente, cel mai bine cotat profesor de la Wharton și câștigătorul unor multiple premii acordate pentru predare.) Comasându-și cursurile toamna, primăvara și vara, își poate apoi îndrepta atenția în întregime asupra cercetării, apucându-se de treabă cu mai puține lucruri care să îl distragă.

Totodată, Grant își segmentează atenția în raport cu o scară temporală mai mică. În cadrul unui semestru dedicat cercetării, alternează între perioade în care ușa sa este deschisă studenților și colegilor și perioade în care se izolează pentru a se concentra pe deplin și fără a fi tulburat asupra unei singure sarcini de cercetare.

(În general, segmentează scrierea unei lucrări academice în trei sarcini distincte: analizarea datelor, redactarea unei ciorne complete și editarea acesteia într-o versiune publicabilă.) În aceste perioade, care pot dura până la trei sau patru zile, deseori își setează un mesaj automat pe e-mail, care spune că nu e la birou, astfel încât cei care îl contactează să știe să nu aștepte răspuns. „Uneori, colegii mei sunt confuzi", mi-a spus el. „Spun: «Nu ești plecat de la birou, te văd în birou chiar acum!»" Dar pentru Grant este important să impună o izolare completă până când își îndeplinește sarcina de care se ocupă atunci.

Presupunerea mea e că Adam Grant nu lucrează cu mult mai multe ore decât profesorul obișnuit de la o instituție de cercetare de elită (în general, acest grup are înclinație spre munca în exces), însă reușește să producă mai mult decât oricine din domeniul său. Susțin că abordarea sa constând în comasare contribuie la explicarea acestui paradox. Mai exact, segmentându-și munca în secvențe intense și neîntrerupte, profită de următoarea lege a productivității:

Munca de înaltă calitate produsă =
(Timp petrecut) x (Intensitatea concentrării)

Dacă credeți în această formulă, atunci obiceiurile lui Grant au logică: exploatându-și intensitatea la maximum când lucrează, ajunge să obțină rezultate maxime într-o unitate de timp petrecută muncind.

Nu este prima oară când am întâlnit această concepție clișeizată a productivității. Mi-a atras atenția întâia oară cu mulți ani în urmă, când mă documentam pentru a doua carte pe care am scris-o, *How to Become a Straight-A Student*.[24] În timpul acelui proces de cercetare, am intervievat în jur de 50 de studenți cu note foarte mari, de la unele dintre cele mai competitive facultăți din țară. Lucrul pe care l-am observat în aceste interviuri este că cei mai buni studenți învățau deseori mai puțin decât colegii lor, a căror medie generală îi situa imediat după ei. Una dintre explicațiile acestui fenomen s-a dovedit a fi formula detaliată mai sus: cei mai buni studenți înțelegeau rolul pe care îl joacă intensitatea în productivitate și, prin urmare, se străduiau să-și maximizeze concentrarea – reducând radical timpul necesar pregătirii pentru teste sau pentru scrierea lucrărilor, fără a-și diminua calitatea rezultatelor.

Exemplul lui Adam Grant sugerează că această formulă a intensității se aplică dincolo de media generală a studenților, fiind relevantă și pentru alte sarcini solicitante cognitiv. Dar de ce oare? O explicație interesantă ne oferă Sophie Leroy, profesoară de afaceri la Universitatea din Minnesota.

Într-o lucrare din 2009, cu titlul contrariant „Why Is It So Hard to Do My Work?“, Leroy aducea în discuție un efect pe care îl numea *reziduu de atenție*.[25] În introducerea acestei lucrări, observa că alți cercetători au studiat efectul provocat de multitasking – încercarea de a îndeplini sarcini multiple

simultan – asupra performanței, dar că, în biroul modern în care se desfășoară munca în domeniul cunoașterii, după ce ajungi la un nivel suficient de avansat, este mai obișnuit să întâlnești oameni care lucrează la proiecte multiple secvențial: „Să mergi de la o ședință la alta, să începi să lucrezi la un proiect și în curând să trebuiască să treci la altul face, pur și simplu, parte din viața în organizații“, explică Leroy.

Problema pe care o identifică cercetarea în cazul acestei strategii de lucru este că, atunci când treci de la Sarcina A la Sarcina B, atenția nu te urmează imediat – un *reziduu* de atenție rămâne pe loc, gândindu-se la sarcina inițială. Acest reziduu devine substanțial mai ales dacă munca la Sarcina A nu a fost delimitată și a avut o intensitate scăzută înainte de a face trecerea, dar, chiar dacă terminați Sarcina A înainte de a merge mai departe, atenția vă rămâne divizată o vreme.

Leroy a studiat efectul acestui reziduu de atenție asupra performanței, schimbând sarcinile forțat în laborator. Într-un astfel de experiment, de exemplu, și-a rugat subiecții să înceapă să lucreze la un set de rebusuri. Într-una din încercări, îi întrerupea și le spunea că trebuiau să treacă la o nouă sarcină provocatoare, în acest caz citirea unor CV-uri și luarea unor decizii ipotetice de angajare. În alte variante ale experimentului, își lăsa subiecții să termine rebusurile înainte de a le da următoarea sarcină. Între dezlegarea rebusurilor și angajare, recurgea la un joc bazat pe decizii lexicale rapide pentru a măsura reziduul rămas din prima sarcină*. Rezultatele din acest experiment și altele similare realizate de Leroy erau clare:

* În jocurile de decizie lexicală, pe un ecran apar flash-uri cu șiruri de litere; unele formează cuvinte reale, altele nu. Jucătorul trebuie să decidă cât mai repede posibil dacă vede un cuvânt real sau nu, apăsând o tastă pentru „real" și alta pentru „fals". Aceste teste vă permit să estimați în ce măsură sunt „activate" anumite cuvinte-cheie în mintea jucătorului, căci un grad mai mare de activare determină jucătorul să apese tasta pentru „cuvântul real" mai des când vede cuvântul apărând pe ecran (n.a.).

„Oamenii care resimt un reziduu de atenție după ce trec de la o sarcină la alta vor da probabil dovadă de o performanță slabă la următoarea sarcină“ și cu cât reziduul este mai intens, cu atât mai slabă va fi performanța.

Conceptul de reziduu de atenție ajută la explicarea motivului pentru care formula intensității este validă și, prin urmare, contribuie la lămurirea productivității lui Grant. Ocupându-se de o singură sarcină dificilă, vreme îndelungată, fără a trece la altceva, Grant minimizează impactul negativ al reziduului de atenție provenit din celelalte îndatoriri, permițându-i să maximizeze performanța sarcinii respective. Cu alte cuvinte, când muncește la o lucrare, zile în șir, în solitudine, nivelul de eficiență al lui Grant este mai ridicat decât cel al profesorului obișnuit, care urmează o strategie supusă perturbărilor, în care munca este întreruptă în mod repetat de o mulțime de elemente reziduale.

Chiar dacă nu sunteți capabili să reproduceți pe deplin izolarea extremă a lui Grant (vom aborda diverse strategii de programare a profunzimii în Partea a doua), conceptul de atenție reziduală rămâne relevant deoarece sugerează că obiceiul comun de a lucra într-o stare de semidistragere este potențial devastator pentru performanța voastră. Poate părea inofensiv să aruncați o privire în Inbox din zece în zece minute. Într-adevăr, mulți justifică acest comportament susținând că este *mai bun* decât vechea practică de a lăsa mereu Inboxul deschis pe monitor (un obicei înșelător, pe care nu îl mai urmează prea multă lume). Dar Leroy ne arată că nu facem cine știe ce progres. Verificarea aceea rapidă introduce o nouă țintă pentru atenția noastră. Ba, chiar mai rău, văzând mesaje de care nu vă puteți ocupa în momentul acela (ceea ce se întâmplă de cele mai multe ori), veți fi forțați să reveniți la sarcina principală, lăsând sarcina secundară neterminată. Reziduul de atenție

rămas în urma unor astfel de treceri nesoluționate vă reduc performanța.

După ce ne detașăm de aceste observații distincte, vedem că se formează un argument clar: pentru a produce la nivel maxim, trebuie să lucrați perioade îndelungate, concentrându-vă pe deplin asupra unei singure sarcini, fără a fi deloc perturbați. Altfel spus, **tipul de lucru care vă optimizează performanța este munca profundă**. Dacă nu vă vine ușor să aprofundați lucrurile perioade îndelungate, va fi dificil să vă conduceți performanța la nivelurile maxime de calitate și cantitate din ce în ce mai necesare pentru a prospera profesional. Dacă talentul și abilitățile voastre nu le domină pe cele ale competiției, profesioniștii noțiunii de profunzime aflați în rândurile acesteia vă vor depăși la nivel de productivitate.

Cum stau lucrurile cu Jack Dorsey?

Mi-am demonstrat acum argumentul privind motivul pentru care munca profundă susține abilitățile care devin tot mai importante în economia noastră. Totuși, înainte de a accepta această concluzie, trebuie să ne confruntăm cu un tip de întrebare care apare deseori când discut acest subiect: *Cum stau lucrurile cu Jack Dorsey?*

Jack Dorsey a contribuit la înființarea companiei Twitter. După ce a renunțat la funcția de CEO, a lansat compania de procesare a plăților, numită Square. Ca să cităm dintr-un profil *Forbes*: „Submineză lucrurile pe scară largă și o face în mod repetat“[26]. De asemenea, este o persoană care nu petrece mult timp cufundat într-o muncă profundă. Dorsey nu își permite luxul de a avea perioade îndelungate de gândire neîntreruptă, deoarece, la momentul scrierii profilului Forbes, deținea funcții

de conducere atât la Twitter (unde și-a păstrat funcția de președinte), cât și la Square, ceea a dat naștere unui program atent calibrat care se asigură că cele două companii au o „cadență săptămânală" previzibilă (făcând, totodată, ca timpul și atenția lui Dorsey să fie grav fracturate).

Dorsey relatează, de exemplu, că, în general, își încheie ziua cu 30-40 de seturi de notițe luate pe parcursul ședințelor, pe care le examinează și le filtrează noaptea. În scurtele intervale dintre toate aceste ședințe, crede într-o disponibilitate pur accidentală. „Îmi fac treaba în mare parte stând în picioare la masă și mă poate aborda oricine", spunea Dorsey. „Astfel, aud tot felul de conversații în companie."

Acest stil de muncă nu este profund. Pentru a folosi un termen din secțiunea noastră anterioară, reziduul de atenție al lui Dorsey este probabil substanțial în trecerea de la o ședință la alta, când le permite oamenilor să îl întrerupă după bunul plac în scurtele pauze dintre ședințe. Însă, cu toate acestea, nu putem spune că munca lui Dorsey este superficială, căci munca superficială, așa cum o defineam în introducere, are o valoare scăzută și poate fi reprodusă cu ușurință, în vreme ce ceea ce face Jack Dorsey este incredibil de valoros și recompensat substanțial în economia noastră (la momentul scrierii acestei cărți, se număra printre cei mai bogați 1 000 de oameni din lume, cu o valoare netă de 1,1 miliarde de dolari[27]).

Jack Dorsey este important pentru discuția noastră deoarece este un exemplu dintr-un grup pe care nu îl putem ignora: indivizii care prosperă în absența profunzimii. Când am ales ca titlu al acestei secțiuni întrebarea incitantă „Cum stau lucrurile cu Jack Dorsey?", ofeream un exemplu specific al unei interogații mai generice: dacă munca profundă este atât de importantă, de ce există oameni distrași care o duc bine? Înainte de a încheia acest capitol, vreau să mă ocup de această

întrebare, astfel încât să nu vă distragă atenția pe măsură ce ne vom adânci în subiectul profunzimii în paginile care urmează.

Pentru început, trebuie să remarcăm mai întâi că Jack Dorsey este un director de nivel înalt al unei mari companii (două, de fapt).

Persoanele cu astfel de poziții joacă un rol major în categoria celor care prosperă fără profunzime, deoarece este bine cunoscut faptul că stilul de viață al directorilor de genul acesta este inevitabil haotic. Iată-l pe Kerry Trainor, CEO Vimeo, încercând să răspundă cât rezistă fără e-mail: „Pot rezista o sâmbătă întreagă fără, fără... ei bine, cea mai mare parte a zilei, vreau să spun, îl *verific*, dar nu răspund neapărat“[28].

Desigur, în același timp, acești directori sunt mai bine remunerați și mai importanți în economia americană astăzi decât oricând altcândva în istorie. Succesul lui Jack Dorsey, în absența profunzimii, este răspândit la acest nivel de elită al managementului.

După ce am stipulat această realitate, trebuie să facem un pas înapoi și să ne reamintim că nu subminează valoarea generală a profunzimii. De ce? Deoarece necesitatea perturbărilor în viețile profesionale ale acestor directori este extrem de specifică slujbelor pe care le dețin. Un bun director executiv este, în esență, un motor decizional greu de automatizat, asemănător computerului IBM Watson, care joacă *Jeopardy*! Și-au construit cu stăruință experiența, apoi și-au cultivat și confirmat instinctul pentru piața pe care activează. Acestora li se prezintă informații pe parcursul întregii zile – sub formă de e-mailuri, ședințe, vizite de lucru și altele asemenea –, pe care trebuie să le proceseze și pe baza cărora trebuie să acționeze. Să-i ceri unui CEO să petreacă patru ore gândind profund asupra unei singure probleme este o pierdere a calităților care îl fac să fie valoros. E mai bine să angajeze trei subordonați inteligenți care

să se gândească profund la problemă, pentru ca apoi să-i prezinte soluțiile directorului, care va lua decizia finală.

Această specificitate este importantă, deoarece ne spune că, dacă ești un director de nivel înalt într-o companie majoră, probabil nu ai nevoie de sfaturile din paginile care urmează. Pe de altă parte, ne spune, totodată, că nu puteți extrapola abordarea acestor directori la *alte* slujbe. Faptul că Dorsey încurajează întreruperile sau că Kerry Trainor își verifică e-mailul constant nu înseamnă că vă veți bucura de succesul lor dacă le călcați pe urme: comportamentele lor sunt caracteristice rolurilor specifice pe care le joacă în calitate de directori de corporație.

Această regulă a specificității ar trebui să fie aplicată unor contraexemple similare, care ne vin în minte în timp ce vom citi restul cărții. Există, trebuie să ne amintim mereu, anumite nișe ale economiei noastre în care profunzimea nu este prețuită. Pe lângă directori, putem, de asemenea, include, de exemplu, anumite tipuri de oameni de vânzări și lobbyiști, pentru care conexiunea constantă este cea mai prețioasă monedă. Există chiar și persoane care reușesc să aibă succes, în ciuda perturbărilor, în domenii în care profunzimea ar fi de folos.

Dar, în același timp, nu vă grăbiți prea tare să spuneți că slujba voastră este, în mod necesar, lipsită de profunzime. Doar pentru că obiceiurile pe care le aveți acum fac ca munca profundă să fie dificilă nu înseamnă că această lipsă de profunzime este fundamentală pentru a vă face slujba bine. În următorul capitol, de exemplu, spun o poveste despre un grup de consultanți de succes în domeniul managementului, care erau convinși că era necesar să fie permanent conectați la e-mail pentru a le fi de folos clienților. Când un profesor de la Harvard i-a forțat să se deconecteze mai des (în cadrul unui studiu de cercetare), au descoperit, spre surprinderea lor, că această conectivitate nu conta nici pe departe atât de mult pe cât

presupuseseră. Clienții nu aveau nevoie cu adevărat să îi contacteze tot timpul, iar performanța lor în calitate de consultanți *s-a îmbunătățit* după ce atenția a ajuns să le fie mai puțin fracturată.

În mod similar, câțiva manageri pe care îi cunosc au încercat să mă convingă că ating eficiența maximă când sunt capabili să reacționeze rapid la problemele echipelor lor, prevenind blocajele la nivelul proiectului. Consideră că rolul lor este să faciliteze productivitatea celorlalți, nu neapărat să și-o protejeze pe a lor. Însă discuțiile care au urmat au dezvăluit, în curând, că acest obiectiv nu necesita *cu adevărat* o conectivitate care să întrerupă atenția. Într-adevăr, numeroase companii de software folosesc acum metodologia de *project management* numită Scrum, care înlocuiește o mare parte dintre mesajele ad-hoc cu ședințe regulate, atent structurate și nemilos de eficiente (care se desfășoară deseori stând în picioare, pentru a reduce la minimum impulsul de a vorbi mai mult decât trebuie). Această abordare le oferă managerilor mai mult timp liber pentru a se gândi profund la problemele cu care se confruntă echipele lor, îmbunătățind deseori valoarea lucrurilor pe care le produc.

Cu alte cuvinte: munca profundă nu este *singura* abilitate valoroasă în economia noastră și e posibil să ai succes fără a cultiva această abilitate, dar nișele în care acest lucru este de dorit sunt din ce în ce mai rare. Dacă nu aveți dovezi solide că perturbările sunt importante pentru profesia voastră, cel mai bine v-ar fi, din motivele expuse mai devreme în acest capitol, să vă gândiți serios la profunzime.

2 | Munca profundă este rară

În 2012, Facebook dezvăluia planurile unui nou sediu, proiectat de Frank Gehry. În centrul acestei noi clădiri se află ceea ce CEO-ul Mark Zuckerberg numea „cel mai mare spațiu deschis din lume”[1]: peste 3 000 de angajați vor lucra pe un mobilier mobil, care va acoperi o suprafață de zece acri. Cu siguranță, Facebook nu este singurul jucător de categorie grea din Silicon Valley care îmbrățișează conceptul de birou deschis. Când Jack Dorsey, pe care l-am întâlnit la sfârșitul capitolului precedent, a cumpărat vechea clădire Chronicle din San Francisco pentru a o transforma în sediul companiei Square, a configurat spațiul astfel încât dezvoltatorii săi să lucreze în spații comune, împărțind birourile lungi. „Îi încurajăm pe oameni să stea în spații deschise, deoarece credem în descoperirile accidentale – și în faptul că, trecând unii pe lângă alții, oamenii pot învăța lucruri noi”[2], explica Dorsey.

O altă tendință semnificativă din ultimii ani este ascensiunea mesageriei instant. Un articol din *Times* observa că această tehnologie nu mai este „rezervată adolescenților vorbăreți“ și că ajută acum companiile să beneficieze de „noi creșteri ale productivității și de îmbunătățirea timpului de reacție a clienților“[3]. Un manager de produs experimentat de la IBM se laudă: „Trimitem 2,5 milioane de mesaje instant în IBM, în fiecare zi“.

Unul dintre noii jucători de succes din domeniul mesageriei instant este Hall[4], un start-up din Silicon Valley, care își ajută angajații să depășească ideea de chat și să se angajeze într-o „colaborare în timp real“. Un dezvoltator din San Francisco pe

care îl cunosc mi-a explicat cum este să lucrezi într-o companie care folosește Hall. Cei mai „eficienți“ angajați, mi-a explicat el, și-au programat aplicația de editare de text să le trimită o alertă pe ecran când se postează o nouă întrebare sau un nou comentariu pe contul Hall al companiei. Apoi, prin apăsarea unei secvențe exersate de taste, pot să acceseze Hall, să-și tasteze gândurile și să revină la programare aproape fără întrerupere. Prietenul meu părea impresionat când mi-a descris viteza cu care se mișcau.

O a treia tendință este presiunea exercitată asupra producătorilor de conținut de toate tipurile de a-și menține prezența pe social media. *New York Times*, un bastion al valorilor media din vechea lume, își încurajează acum angajații să posteze mesaje pe Twitter – sugestie căreia i-au dat curs cei peste 800 de scriitori, editori și fotografi, care au acum un cont pe această rețea de socializare.[5] Nu este un comportament neobișnuit; reprezintă, mai degrabă, noua normalitate. Când romancierul Jonathan Franzen a scris un articol pentru *Guardian*, afirmând că Twitter este un „progres coercitiv“ în lumea literară, a fost ridiculizat de mulți, considerându-se că nu e adaptat vremurilor.[6] Revista online *Slate* a catalogat nemulțumirile lui Franzen drept „un război solitar pe internet“[7], iar colega sa de breaslă, Jennifer Weiner, a publicat un răspuns în *The New Republic*, în care susținea: „Franzen constituie o categorie unică, o voce izolată care emite edicte *ex cathedra*, ce nu i se aplică decât lui însuși“.[8] Hashtagul sarcastic *#JonathanFranzenhates* a devenit, în curând, o marotă.

Pomenesc despre aceste trei tendințe din afaceri pentru că pun în evidență un paradox. În capitolul anterior, susțineam că munca profundă este mai valoroasă decât a fost vreodată în economia noastră aflată în schimbare. Însă, în cazul în care acest fapt este adevărat, ne-am aștepta să vedem că această

abilitate este promovată nu doar de indivizi ambițioși, ci și de organizații care speră să scoată ce e mai bun din angajații lor. După cum subliniază exemplele date, acest lucru nu se întâmplă. În lumea afacerilor, multe alte idei sunt considerate a fi priorități mai importante decât munca profundă, inclusiv, după cum tocmai am văzut, colaborarea spontană, comunicarea rapidă și prezența activă pe social media.

Este îndeajuns de rău că atât de multe lucruri dobândesc prioritate față de munca profundă, dar – ceea ce agravează situația – multe dintre aceste tendințe *diminuează* în mod activ abilitatea de a aprofunda chestiunile. De exemplu, birourile deschise pot crea mai multe oportunități de colaborare*, dar acest fapt survine cu prețul unei „perturbări masive“[9], ca să cităm rezultatele experimentelor efectuate pentru o emisiune TV britanică, intitulată *The Secret Life of Office Buildings*. „Dacă tocmai te-ai apucat de o treabă și începe să sune telefonul, concentrarea se evaporă“, spunea specialistul în neuroștiință care a efectuat experimentele pentru emisiune. „Chiar dacă nu suntem conștienți în momentul acela, mintea reacționează când este distrasă.“

Aceleași probleme se aplică și în cazul ascensiunii mesageriei în timp real. Teoretic, Inboxul în care se adună e-mailuri te poate distrage doar atunci când alegi să îl deschizi, în vreme ce sistemele de mesagerie instant sunt menite să fie mereu active, amplificând impactul întreruperii. Gloria Mark, profesoară de informatică la Universitatea din California, Irvine, este expertă în știința fragmentării atenției. Într-un studiu deseori citat, Mark și coautorii săi i-au urmărit pe profesioniștii din domeniul cunoașterii în birouri adevărate, descoperind că întreruperile, chiar dacă sunt scurte, prelungesc intervalul total de timp

---

* În Partea a doua detaliez motivul pentru care această idee nu este neapărat adevărată (n.a.).

necesar pentru a îndeplini o sarcină cu un procentaj semnificativ. „Subiecții au declarat că acest fapt este foarte dăunător“[10], a rezumat ea, cu rezerva academică tipică.

Forțarea producătorilor de conținut să fie prezenți pe social media are, de asemenea, efecte negative asupra abilității de a aprofunda. Jurnaliștii serioși, de exemplu, trebuie să se concentreze pentru a face jurnalism de calitate – consultând surse complicate, făcând legături între diversele fire narative și creând o proză convingătoare –, astfel că a le cere să își întrerupă procesul de gândire profundă pentru a participa la schimbul de replici lipsit de substanță, caracteristic flecărelii online, pare irelevant (și oarecum înjositor) în cel mai bun caz și extrem de deranjant în cel mai rău. Respectabilul scriitor George Packer, care face parte din echipa *New Yorker*, a surprins această teamă într-un eseu despre motivul pentru care nu postează mesaje pe Twitter: „Twitter este cocaina dependenților de media.[11] Mă sperie, nu pentru că îi sunt superior moral, ci pentru că nu cred că i-aș face față. Mi-e teamă că aș sfârși prin a-mi lăsa fiul să rabde de foame“. În mod grăitor, când a scris acest eseu, Packer era ocupat cu scrierea cărții sale *The Unwinding*, care a apărut la scurt timp după, câștigând imediat premiul National Book, în ciuda (sau poate datorită) faptului că nu folosise social media.

Rezumând, marile tendințe din afaceri din zilele noastre diminuează în mod activ abilitatea oamenilor de a îndeplini o muncă profundă, chiar dacă beneficiile promise de aceste tendințe (de exemplu, un număr crescut de descoperiri spontane, răspunsuri mai rapide la solicitări și o mai mare expunere) sunt, posibil, umbrite de beneficiile care decurg din angajarea într-o muncă profundă (de exemplu, abilitatea de a învăța lucruri grele rapid și de a produce la un nivel de elită). Scopul acestui capitol este acela de a explica acest paradox. Voi arăta că raritatea muncii profunde nu este pricinuită de o slăbiciune

fundamentală a obiceiului. Dacă examinăm mai îndeaproape motivul pentru care îmbrățișăm perturbările la locul de muncă, vom descoperi că motivele sunt mai arbitrare decât ne-am putea aștepta – pe baza unei gândiri deficitare, combinate cu ambiguitatea și confuzia care definesc deseori munca centrată pe cunoaștere.

Obiectivul meu este să vă conving că, deși faptul că, la ora actuală, îmbrățișăm perturbările este un fenomen real, acesta se bazează pe o fundație instabilă și poate fi eliminat cu ușurință odată ce vă hotărâți să cultivați o etică a muncii profunde.

Gaura neagră a măsurătorilor

În toamna lui 2012, Tom Cochran, directorul departamentului tehnic al Atlantic Media, a început să se alarmeze în legătură cu timpul enorm pe care părea să îl dedice e-mailurilor. Astfel că, la fel ca orice pasionat de tehnologie, a decis să-și cuantifice acest disconfort. Observându-și propriul comportament, a constatat că, într-o singură săptămână, primea 511 e-mailuri și trimitea 284. Ceea ce însemna o medie de 160 de e-mailuri pe zi, în decursul unei săptămâni cu cinci zile de lucru. Continuând să calculeze, Cochran a remarcat că, și dacă reușea să aloce, în medie, doar 30 de secunde pe mesaj, ajungea să dedice aproape o oră și jumătate pe zi transferând informații dintr-un loc în altul, la fel ca un router uman conectat la rețea. Părea că petrecea o grămadă de timp ocupându-se de ceva care nu se număra printre principalele atribuții din fișa sa de post.

După cum își amintește Cochran, într-o postare pe blog pe care a scris-o, despre experimentul său pentru *Harvard Business Review*, aceste statistici simple l-au făcut să se gândească la

restul companiei sale. Cât timp petreceau angajații Atlantic Media transferând informații dintr-un loc în altul, în loc să se concentreze asupra sarcinilor specializate pentru care fuseseră angajați? Hotărât să răspundă la această întrebare, Cochran a strâns statistici din întreaga companie cu privire la e-mailurile trimise pe zi și numărul mediu de cuvinte dintr-un e-mail. Apoi a combinat aceste cifre cu media vitezei de tastare, a vitezei de citire și a salariului angajaților. Rezultatul: a descoperit că Atlantic Media cheltuia mult peste un milion de dolari pe an pentru a-i plăti pe oameni să proceseze e-mailuri, fiecare mesaj trimis sau primit costând compania în jur de 95 de cenți în costuri de muncă. „O metodă de comunicare «liberă și lipsită de fricțiuni»", rezuma Cochran, „ajungea la costurile echivalente achiziționării unui mic avion Learjet, destinat călătoriilor în interes de afaceri."[12]

Experimentul lui Tom Cochran a produs un rezultat interesant legat de costul efectiv al unui comportament aparent inofensiv. Dar adevărata importanță a acestei povești constă în experiment în sine și, în mod deosebit, în complexitatea acestuia. Se pare că este foarte dificil să răspunzi la o întrebare simplă precum: care este impactul obiceiurilor noastre actuale legate de e-mail asupra profitului? Cochran a trebuit să realizeze un sondaj la nivelul întregii companii și să strângă statisticile oferite de infrastructura IT. Totodată, a trebuit să pună cap la cap datele legate de salarii și informații privind viteza de tastare și citire și să introducă toate acestea într-un model statistic pentru a ajunge la rezultatul final. Și, chiar și în acest caz, rezultatul este volatil, nefiind capabil să separe, de pildă, câtă valoare a fost produsă prin intermediul utilizării frecvente și costisitoare a e-mailului, compensând, astfel, o parte dintre costuri.

Acest exemplu generalizează aproape toate comportamentele care împiedică sau îmbunătățesc potențial munca

profundă. Chiar dacă acceptăm la nivel abstract că perturbările au un anumit preț și că profunzimea are valoare, acest impact este, după cum a descoperit Tom Cochran, dificil de evaluat. Nu este doar o trăsătură caracteristică obiceiurilor legate de perturbări și profunzime: generic vorbind, pe măsură ce munca în domeniul cunoașterii impune exigențe din ce în ce mai mari angajaților, devine mai greu de măsurat valoarea eforturilor unui individ. Economistul francez Thomas Piketty a explicitat această idee în studiul său despre creșterea extremă a salariilor directorilor. Supoziția esențială pe care se bazează argumentul său este că, „obiectiv, este dificil să măsori contribuțiile individuale la producția unei firme“[13]. În absența unor astfel de măsurători, pot surveni rezultate iraționale, precum salarii extrem de disproporționate în raport cu productivitatea unui anumit director. Deși unele dintre detaliile teoriei lui Piketty sunt controversate, supoziția fundamentală că este din ce în ce mai greu să măsurăm contribuțiile individuale este, în general, considerată, ca să-l citām pe unul dintre criticii săi, „neîndoielnic adevărată“[14].

Prin urmare, nu ar trebui să ne așteptăm ca impactul asupra profitului al comportamentelor ce distrug profunzimea să fie detectat cu ușurință. După cum descoperea Tom Cochran, astfel de evaluări se pierd într-o zonă de opacitate, care nu poate fi evaluată cu ușurință – zonă pe care eu o numesc *gaura neagră a măsurătorilor.* Desigur, doar pentru că este greu să evaluăm parametrii aferenți muncii profunde nu ajungem automat la concluzia că organizațiile vor renunța la aceștia. Avem numeroase exemple de comportamente al căror impact asupra profiturilor este greu de măsurat, însă care, în ciuda acestui fapt, înfloresc în cultura afacerilor; gândiți-vă, de exemplu, la cele trei trenduri cu care am deschis acest capitol sau la salariile disproporționate ale directorilor, care l-au intrigat pe Thomas

Piketty. Dar, în absența unor parametri clari pe care să se bazeze, orice comportament de afaceri este vulnerabil în fața capriciilor și a forțelor schimbătoare, iar munca profundă a avut cu precădere de suferit în această atmosferă volatilă.

Realitatea acestei găuri negre a măsurătorilor este fundalul argumentelor care urmează în acest capitol. În secțiunile următoare, voi descrie diverse mentalități și preconcepții, care au îndepărtat afacerile de munca profundă, direcționând-o înspre alternative perturbatoare. Niciunul din aceste comportamente nu ar supraviețui prea mult dacă ar fi clar că dăunează profiturilor, dar gaura neagră a măsurătorilor împiedică această claritate și permite mutația spre perturbare, peste care dăm din ce în ce mai des în lumea profesională.

Principiul minimei rezistențe

Când vine vorba despre comportamentele perturbatoare adoptate la locul de muncă, trebuie să conferim o poziție dominantă *culturii conectivității*, care a devenit astăzi ubicuă, în cadrul căreia trebuie să citești și să răspunzi rapid la e-mailuri (și la mijloacele înrudite de comunicare). Cercetând acest subiect, Leslie Perlow, profesoară la Harvard Business School, a descoperit că profesioniștii pe care i-a urmărit petreceau în jur de 20-25 de ore pe săptămână *în afara biroului*, monitorizându-și e-mailul – considerând că este important să răspundă la orice e-mail (intern sau extern) într-un interval de o oră de la primire.

S-ar putea să susțineți – așa cum fac mulți – că acest comportament este necesar în numeroase companii cu ritm alert de activitate. Dar iată că lucrurile devin interesante: Perlow a testat această ipoteză. Mai exact, i-a convins pe directorii de la

Boston Consulting Group, o firmă de consultanță în domeniul managementului, care lucrează sub presiune și care are o cultură a conectivității bine înrădăcinată, să o lase să intervină asupra obiceiurilor de lucru ale uneia dintre echipele sale. Voia să testeze o întrebare simplă: munca voastră beneficiază cu adevărat ca urmare a faptului că sunteți constant conectați?

În acest scop, a făcut un gest extrem: l-a forțat pe fiecare membru al echipei să se deconecteze complet, o zi pe săptămână - niciun fel de conexiune cu nimeni din interiorul sau exteriorul companiei. „La început, echipa a opus rezistență experimentului“[15], își amintește ea în legătură cu unul dintre teste. „Partenera șefă, care susținuse hotărât ideea de bază, era subit agitată că avea să fie nevoită să îi spună clientului că fiecare membru al echipei sale urma să se deconecteze o zi pe săptămână.“ Consultanții erau la fel de agitați și îngrijorați că „își puneau cariera în pericol“. Însă echipa nu și-a pierdut clienții, iar membrii acesteia nu au rămas fără slujbă. În schimb, consultanții s-au simțit mai bine muncind, au comunicat mai bine unii cu alții, au învățat mai mult (după cum era predictibil, dată fiind conexiunea dintre profunzime și dezvoltarea abilităților, evidențiată în capitolul precedent) și, poate cel mai important, „au livrat un produs mai bun clientului“.

Ceea ce motivează o întrebare interesantă: de ce atât de multă lume calcă pe urmele Boston Consulting Group, cultivând o cultură a conectivității, chiar dacă este foarte probabil, după cum a descoperit Perlow în studiul său, ca acest lucru să dăuneze bunăstării și productivității angajaților și nu ajută deloc profiturile? Cred că răspunsul poate fi găsit în următoarea realitate caracteristică pentru comportamentul la locul de muncă.

Principiul minimei rezistențe: într-un cadru de afaceri, în absența unui feedback clar cu privire la impactul diverselor

comportamente asupra profitului, vom tinde spre comportamentele care sunt cele mai ușoare în momentul respectiv.

Întorcându-ne la întrebarea legată de motivul pentru care culturile conectivității persistă, răspunsul, conform principiului nostru, este: pentru că *e mai ușor*. Există cel puțin două motive majore pentru care acest fapt este adevărat. Primul este legat de capacitatea de reacție la nevoile voastre. Dacă lucrați într-un mediu în care puteți primi un răspuns la o întrebare sau o informație specifică imediat ce apare nevoia, acest fapt vă ușurează viața – cel puțin pentru moment. Dacă nu ați putea conta pe acest timp rapid de reacție, ar trebui, în schimb, să vă faceți mai multe planuri de lucru în avans, să fiți mai organizați și să fiți pregătiți să lăsați lucrurile deoparte o vreme, îndreptându-vă atenția în altă direcție, în timp ce așteptați ceea ce ați solicitat. Toate acestea v-ar îngreuna viața profesională de zi cu zi (chiar dacă ar produce o satisfacție mai mare și rezultate mai bune pe termen lung). Ascensiunea mesageriei instant, menționată mai devreme în acest capitol, poate fi văzută sub forma acestei mentalități împinse la extrem. Dacă primirea unui răspuns la un e-mail într-o oră vă ușurează ziua, atunci un răspuns prin intermediul mesageriei instant în mai puțin de un minut ar îmbunătăți acest avantaj exponențial.

Cel de-al doilea motiv pentru care o cultură a conectivității ușurează viața este acela că dezvoltă un mediu în care devine acceptabil să îți dirijezi ziua cu ajutorul Inboxului – răspunzând la ultima misivă cu promptitudine, în timp ce ceilalți lasă mesajele să se adune, simțindu-te în tot acest timp satisfăcător de productiv (mai multe despre aceasta în curând). Dacă e-mailul ar fi împins spre finalul zilei de lucru, vi s-ar impune să utilizați o abordare mai chibzuită cu privire la ordinea și durata sarcinilor. Acest gen de planificare este dificil. Gândiți-vă, de exemplu,

la metodologia de gestionare a timpului din cartea *Getting Things Done* de David Allen, care este un sistem respectabil de a gestiona în mod inteligent obligații profesionale aflate în competiție.[16] Acest sistem propune o diagramă cu *cincisprezece elemente* pentru luarea unei decizii legate de următorul lucru pe care îl veți face! E mult mai ușor să răspundeți pur și simplu la ultimul schimb de e-mailuri, unde apăreți în Cc.

Am ales conectivitatea constantă ca studiu de caz în această discuție, dar nu este decât unul dintre multele exemple de comportamente din afaceri care sunt contrare profunzimii și reduc probabil valoarea finală produsă de companie, care, în ciuda acestui fapt, persistă deoarece, în absența unor parametri, majoritatea oamenilor recurg la ce este mai ușor.

Pentru a da un alt exemplu, gândiți-vă la practica obișnuită de a stabili ședințe periodice pentru proiecte. Aceste ședințe tind să se aglomereze și să fractureze programul într-o asemenea măsură, încât se ajunge la imposibilitatea de a menține o concentrare susținută de-a lungul zilei. De ce persistă? Sunt mai ușoare. Pentru mulți, aceste ședințe grăbite devin o formă simplă (dar directă) de organizare personală. În loc să încerce să-și gestioneze singuri timpul și obligațiile, lasă ședința iminentă din fiecare săptămână să îi forțeze să acționeze în privința unui proiect dat și, general vorbind, să ofere un simulacru vizibil de progres.

Gândiți-vă, de asemenea, la practica frustrant de comună de a da mai departe un e-mail, trimițându-l unuia sau mai multor colegi, care începe cu o întrebare deschisă, precum: „Ce credeți?". Expeditorul nu are nevoie decât de câteva secunde pentru a scrie un astfel de e-mail, însă destinatarul pierde multe minute (dacă nu ore, în unele cazuri), folosindu-și timpul și atenția pentru a concepe un răspuns coerent. Ceva mai multă grijă în redactarea mesajului din partea expeditorului ar putea

reduce semnificativ timpul total petrecut de toți cei implicați. Așadar, de ce sunt atât de răspândite aceste e-mailuri ușor de evitat, care ne mănâncă timpul? Din perspectiva expeditorului, *sunt mai ușoare*. E o modalitate de a scăpa de ceva din Inbox – cel puțin temporar – investind o cantitate minimă de energie.

Principiul minimei rezistențe, protejat de o cercetare meticuloasă din pricina găurii negre a măsurătorilor, susține culturi ale muncii care ne salvează de disconfortul pe termen scurt al concentrării și planificării, în detrimentul satisfacției pe termen lung și al producției de valoare. Acționând astfel, acest principiu ne conduce spre munca superficială, într-o economie care recompensează tot mai mult profunzimea. Totuși nu este singura tendință care profită de gaura neagră a măsurătorilor pentru a reduce profunzimea. Trebuie, totodată, să avem în vedere cerința mereu prezentă și supărătoare centrată pe „productivitate", subiectul spre care ne vom îndrepta atenția în cele ce urmează.

Trebăluiala, ca substitut al productivității

Există o mulțime de dificultăți în postul de profesor la o universitate orientată spre cercetare. Dar unul dintre beneficiile de care se bucură această profesie este claritatea. Cât de bine sau cât de prost vă descurcați în calitate de cercetător academic poate fi redus la o singură întrebare: publicați lucrări importante? Răspunsul la această întrebare poate fi chiar cuantificat sub forma unei cifre, precum *indicele h*: o formulă, numită după inventatorul său, Jorge Hirsch, care îți procesează numărul de lucrări publicate și citări într-o singură valoare, care îți aproximează impactul în domeniu.[17] În știința calculatoarelor, de exemplu, este dificil să atingi un indice h de peste 40 și, odată

atins, se consideră că este semnul unei cariere puternice și îndelungate. Pe de altă parte, dacă indicele h e alcătuit dintr-o singură cifră, când cazul vostru este examinat în vederea obținerii titularizării, probabil că sunteți la ananghie. Google Scholar, un instrument popular în mediul universitar pentru găsirea lucrărilor de cercetare, vă calculează automat indicele h, astfel încât să vă amintiți, de mai multe ori pe săptămână, exact unde vă situați. (În caz că vă întrebați, în dimineața în care scriu acest capitol, indicele meu h este de 21.)

Această claritate simplifică deciziile cu privire la obiceiurile de lucru pe care le adoptă sau le abandonează un profesor. Iată-l, de exemplu, pe regretatul fizician Richard Feynman, laureat al premiului Nobel, explicând, într-un interviu, una dintre strategiile sale de productivitate mai puțin ortodoxe[18]:

> Pentru a face o treabă cu adevărat bună în fizică, ai nevoie de perioade îndelungate... este nevoie de multă concentrare... dacă ai vreo îndatorire administrativă, nu ai timpul necesar. Astfel că mi-am inventat un nou mit: că sunt iresponsabil. Sunt iresponsabil în mod activ.
>
> Le spun tuturor că nu fac nimic. Dacă cineva mă roagă să fac parte din comitetul de admitere, răspund „nu", sunt iresponsabil.

Feynman era hotărât să evite îndatoririle administrative deoarece știa că acestea nu ar fi făcut decât să-i diminueze abilitatea de a face singurul lucru care conta cel mai mult pentru el în viața profesională: „să facă o treabă cu adevărat bună în fizică". Feynman, putem presupune, nu se omora să răspundă la e-mailuri și probabil s-ar fi mutat la o altă universitate dacă ați fi încercat să-l așezați într-un birou deschis sau dacă i-ați fi cerut să posteze pe Twitter. Claritatea în privința a ceea ce contează oferă limpezime în raport cu ceea ce nu are însemnătate.

Menționez exemplul profesorilor universitari, pentru că aceștia sunt oarecum excepționali printre profesioniștii din domeniul cunoașterii, majoritatea celor din urmă neîmpărtășind această transparență legată de felul în care își fac treaba. Iată descrierea pe care o face criticul social Matthew Crawford acestei incertitudini: „Managerii înșiși se mișcă într-un ambient psihologic năucitor și devin anxioși din pricina imperativelor vagi la care trebuie să răspundă".[19]

Deși Crawford se referea mai exact la condiția nefericită a managerului mediu din domeniul cunoașterii, „peisajul psihologic năucitor" despre care vorbește se aplică în cazul a numeroase poziții din acest sector. După cum descrie în oda sa din 2009, închinată meseriilor, *Shop Class as Soulcraft*, Crawford a demisionat din slujba de director de organizație think thank* pentru a-și deschide un atelier de reparat motociclete, ca să scape de această confuzie. Sentimentul pe care îl trăia când lua un motor stricat și se lupta cu el, pentru ca, în cele din urmă, să se bucure de dovada tangibilă că reușise (motocicleta care ieșea din atelier propulsată de propria forță) oferă o senzație concretă de împlinire, pe care se străduia să o reproducă în perioada în care ziua sa orbita vag în jurul rapoartelor și al strategiilor de comunicare.

O realitate similară creează probleme pentru numeroși profesioniști din domeniul cunoașterii. Doresc să dovedească faptul că sunt membri productivi ai echipei și că își merită banii, dar nu le este complet clar ce presupune acest țel. Nu au un indice h în creștere sau o serie de motociclete reparate, ca dovadă a valorii lor. Pentru a compensa această discrepanță, mulți par a se întoarce la ultima perioadă în care productivitatea era observabilă la nivel universal: epoca industrială.

---

* Asociație sau organizație alcătuită din specialiști și experți, care oferă consili diverse domenii, de la cel social, economic și politic până la cel cultural (n.t.).

Pentru a înțelege această revendicare, amintiți-vă că, odată cu ascensiunea liniilor de asamblare, a apărut Mișcarea pentru Eficiență, identificată prin fondatorul său, Frederic Taylor, care se spune că monitoriza eficiența mișcărilor muncitorilor cu cronometrul – căutând moduri de a mări viteza cu care își îndeplineau sarcinile. În epoca lui Taylor, productivitatea era lipsită de ambiguitate: piese create pe unitate de timp. Se pare că, în peisajul de astăzi al afacerilor, numeroși profesioniști din domeniul cunoașterii, rămași fără idei, se întorc la această definiție veche a productivității, în încercarea de a-și consolida valoarea în peisajul altfel năucitor al vieții lor profesionale. (David Allen, de exemplu, folosește chiar expresia specifică „a trage la șaibă"[20] pentru a descrie un flux de muncă productivă.) Profesioniștii din domeniul cunoașterii, susțin eu, tind să aibă un program din ce în ce mai aglomerat, deoarece sunt lipsiți de o modalitate mai bună de a-și demonstra valoarea. Haideți să-i dăm o denumire acestei tendințe.

Trebăluiala, ca substitut al productivității. În absența unor indicii clare a ceea ce înseamnă a fi productivi și valoroși la locul de muncă, numeroși profesioniști din domeniul cunoașterii se întorc la indicele industrial al productivității: a face o mulțime de lucruri, într-o manieră vizibilă.

Această mentalitate furnizează încă o explicație a popularității a numeroase comportamente care distrug profunzimea. Dacă trimiteți și răspundeți la e-mailuri la orice oră, dacă programați și participați constant la ședințe, dacă accesați sisteme de mesagerie instant, precum Hall, la câteva secunde după ce cineva v-a adresat o nouă întrebare sau dacă umblați de colo-colo prin biroul deschis preluând idei de la toți cei pe care îi întâlniți – veți părea ocupați în mod vizibil. Dacă folosiți

faptul că sunteți ocupați ca pe un substitut pentru productivitate, atunci aceste comportamente pot părea cruciale pentru a vă convinge pe voi și pe alții că vă faceți treaba bine.

Această mentalitate nu este neapărat irațională. Pentru unii, slujbele pe care le au depind cu adevărat de un astfel de comportament. În 2013, de exemplu, noul CEO al Yahoo, Marissa Mayer, le-a interzis angajaților să lucreze acasă.[21] A luat această decizie după ce a verificat arhivele serverelor din rețeaua virtuală privată, pe care angajații Yahoo le folosesc pentru a accesa serverele companiei de la distanță. Mayer era supărată pentru că angajații care lucrau de acasă nu se logau suficient pe parcursul zilei. Își pedepsea, într-un oarecare sens, angajații pentru că nu petreceau mai mult timp verificându-și e-mailul (unul dintre motivele principale pentru accesarea serverelor). „Dacă nu ești vizibil ocupat“, semnala ea, „voi presupune că nu ești productiv“.

Cu toate acestea, obiectiv vorbind, acest concept este anacronic. Munca în domeniul cunoașterii nu seamănă cu linia de asamblare, iar extragerea valorii din informații este o activitate care este deseori în contradicție cu trebăluiala, nu susținută de această ipostază.

Amintiți-vă, de pildă, de Adam Grant, universitarul din capitolul precedent, care a devenit cel mai tânăr profesor plin de la Wharton, izolându-se în mod repetat de lume, pentru a se concentra asupra scrisului. Un astfel de comportament este opusul ipostazei în care suntem vizibil ocupați sub privirile celorlalți. Dacă Grant ar fi lucrat la Yahoo, ar fi fost posibil ca Marissa Mayer să îl concedieze. Însă această strategie profundă s-a dovedit a produce o mare valoare.

Am putea, desigur, elimina acest angajament anacronic față de ideea de a fi mereu ocupați, dacă am putea demonstra cu ușurință impactul său negativ asupra profiturilor, însă în acest

punct intră în joc gaura neagră a măsurătorilor, împiedicând o asemenea claritate. Această combinație puternică de ambiguitate a slujbei și lipsă de parametri pentru a măsura eficacitatea diferitelor strategii permite proliferarea unui comportament care poate părea ridicol când este perceput obiectiv, în peisajul psihologic din ce în ce mai năucitor al muncii noastre de zi cu zi.

Totuși, după cum vom vedea mai târziu, chiar și cei care înțeleg clar ce înseamnă să reușești în slujba din domeniul cunoașterii pe care o deții pot fi ademeniți să se îndepărteze de profunzime. Nu este nevoie decât de o ideologie suficient de seducătoare pentru a vă convinge să renunțați la chibzuială.

Cultul internetului

Gândiți-vă la Alissa Rubin. Este șefa biroului *New York Times* din Paris. Înainte de aceasta, fusese șefa biroului din Kabul, Afganistan, de unde relata direct din linia întâi, despre reconstruirea de după război. Cam în perioada în care scriam acest capitol, ea publica o serie de articole acuzatoare, care expuneau complicitatea guvernului francez la genocidul din Rwanda. Cu alte cuvinte, Rubin este o ziaristă serioasă, care știe meserie. Și ea postează mesaje pe Twitter, la îndemnurile susținute ale angajatorului său, bănuiesc eu. Contul de pe Twitter al lui Rubin ne dezvăluie un șir de mesaje constante și oarecum nesistematice, postate la două-patru zile, ca și când ar fi semnalată regulat de biroul de social media (care există cu adevărat) al ziarului, reamintindu-i să le astâmpere setea celor care o urmăresc. Cu puține excepții, mesajele ei de pe Twitter nu fac decât să menționeze câte un articol citit recent, care i-a plăcut.[22]

Rubin este reporteriță, nu personalitate media. Valoarea ei pentru ziarul la care scrie este abilitatea de a cultiva surse importante, de a corobora datele și de a scrie articole care fac valuri. Aliasurile Alissei Rubin din lume sunt cele care asigură reputația ziarului *Times*, iar reputația acestuia este cea care fundamentează succesul comercial al publicației, într-o epocă în care tentația digitalului este ubicuă și creează dependență. Așadar, de ce este Alissa Rubin îndemnată să își întrerupă în mod regulat munca, aceasta fiind în mod necesar profundă, pentru a furniza, gratuit, conținut superficial unui serviciu condus de o companie media care nu are nicio legătură și al cărei sediu nu se află în Silicon Valley? Și, poate chiar mai important, de ce pare acest comportament atât de normal pentru majoritatea oamenilor? Dacă putem răspunde la aceste întrebări, vom înțelege mai bine tendința finală pe care vreau să o discut, care este relevantă pentru întrebarea de ce a devenit atât de paradoxal de rară munca profundă.

Putem găsi un fundament pentru răspunsul nostru într-un avertisment oferit de regretatul teoretician în domeniul comunicării și profesor la Universitatea New York, Neil Postman. Scriind la începutul anilor 1990, când revoluția computerului personal înregistra primul salt, Postman susținea că societatea noastră intra într-o relație tulburătoare cu tehnologia. Nu mai analizam, remarca el, compromisurile implicite noilor tehnologii, comparând noile forme de eficiență cu proaspetele probleme care surveneau. În schimb, am început să presupunem că, dacă e high-tech, e de bine. Și cu asta, basta.[23]

Postman a numit o astfel de cultură tehnopol* și a fost cât se poate de direct când ne-a avertizat în această privință. „Tehnopolul elimină opțiunile existente în afara sa, exact în

---

* În original *technopoly*, cuvânt rezultat din *technology* și *monopoly*, sugerând monopolul tehnologiei (n.t.).

felul în care descria Aldous Huxley acest lucru în *Brave New World**", susținea el în cartea sa din 1993 pe această temă. „Nu le face ilegale.[24] Nu le face imorale. Nu le face nici măcar nepopulare. Le face invizibile și, prin urmare, irelevante."

Postman a murit în 2003, dar, dacă ar trăi astăzi, probabil că și-ar exprima uimirea față de cât de repede s-au adeverit temerile sale din anii 1990 – derapaj propulsat de ascensiunea neprevăzută și bruscă a internetului. Din fericire, Postman are un discipol care îi continuă argumentul în Epoca Internetului: criticul social, extrem de des citat, Evgeny Morozov. În cartea sa din 2013, *To Save Everything, Click Here*, Morozov încearcă să ne dezvăluie obsesia tehnopolică față de „Internet" (termen pe care îl plasează intenționat între ghilimele ironice, pentru a-i sublinia rolul ideologic), spunând: „Această predilecție de a vedea «Internetul» ca pe o sursă de înțelepciune și de consiliere tactică este cea care îl transformă dintr-un set de cabluri și o rețea de routere destul de neinteresante într-o ideologie seducătoare și incitantă – poate că uber-ideologia zilelor noastre".[25]

Conform criticii lui Morozov, am făcut ca „Internetul" să devină sinonim cu viitorul revoluționar al afacerilor și guvernării. Să vă faceți compania să semene cu „Internetul" înseamnă să fiți în pas cu timpul, iar ignorând aceste tendințe, v-ați plasa în ipostaza proverbialului producător de bice pentru cai în epoca automobilului. Nu mai considerăm instrumentele oferite de internet drept produse lansate de companii care urmăresc să obțină un profit, finanțate de investitori care speră să fie rentabile și manevrate de tineri de 20 și ceva de ani, care deseori născocesc lucruri din mers. În schimb, ne grăbim să idolatrizăm aceste trăsnăi digitale, considerându-le a fi un semn al

* Carte apărută și în limba română cu titlul *Minunata lume nouă*, traducere de Suzana și Andrei Bantaș, Editura Polirom, 2011 (n.r.).

progresului și un vestitor al unei (îndrăznesc să spun, minunate) lumi noi.

Acest internet-centrism (ca să mai împrumutăm un termen de la Morozov) caracterizează tehnopolul de astăzi. Este important să recunoaștem această realitate, deoarece explică întrebarea care a deschis această secțiune. *New York Times* are un birou de social media și își pistonează scriitorii, precum Alissa Rubin, să adopte un comportament marcat de perturbări, deoarece, într-un tehnopol centrat pe internet, un astfel de comportament nu poate fi negociat. Alternativa, de a nu adopta nimic din ce are de-a face cu internetul, este, după cum ar spune Postman, „invizibilă și, prin urmare, irelevantă".

Această invizibilitate explică scandalul, pomenit mai devreme, care s-a stârnit când Jonathan Franzen a îndrăznit să sugereze că romancierii nu ar trebui să posteze pe Twitter. Oamenii au fost iritați nu pentru că nu ar fi fost deprinși cu marketingul editorial și nu erau de acord cu concluzia lui Franzen, ci pentru că i-a surprins că o persoană serioasă poate sugera că social media sunt irelevante. Într-un tehnopol în care internetul ocupă un loc central, o astfel de afirmație este echivalentă cu arderea drapelului, fiind o profanare, nu o dezbatere.

Poate că răspândirea aproape universală a acestei mentalități este cel mai bine surprinsă într-o experiență pe care am trăit-o recent în timpul navetei spre campusul din Georgetown, unde lucrez. În timp ce așteptam să se facă verde să pot traversa Connecticut Avenue, stăteam în spatele unui camion al unei companii de logistică, aparținând unui lanț de produse congelate. Transportul produselor congelate este o afacere complexă și competitivă, care necesită abilități la fel de bune în gestionarea sindicatelor, ca și în stabilirea rutelor. Este prin excelență un domeniu de școală veche și, din multe puncte de vedere, e opusul start-upurilor tehnologice eficiente, orientate spre consumator,

care beneficiază la ora actuală de atât de multă atenție. Însă ceea ce m-a frapat în timp ce așteptam în trafic, în spatele acestui camion, nu a fost complexitatea sau amploarea companiei, ci un element grafic care fusese comandat, apoi lipit, probabil cu o cheltuială considerabilă, pe spatele întregii flote de camioane – element grafic pe care scria: „Dați-ne un like pe Facebook".

Munca profundă este un mare dezavantaj într-un regim de tehnopol, deoarece se bazează pe valori precum calitatea, priceperea și măiestria, care sunt în mod clar demodate și nontehnologice. Ba chiar mai rău, susținerea muncii profunde necesită deseori respingerea multor lucruri noi și high-tech. Munca profundă este exilată în favoarea unor comportamente high-tech mai perturbatoare, cum ar fi utilizarea profesională a social media, nu pentru că prima este inferioară empiric celor din urmă. Într-adevăr, dacă am avea niște parametri clari care să redea impactul acestor comportamente asupra profitului, probabil că tehnopolul nostru actual s-ar prăbuși. Dar gaura neagră a măsurătorilor împiedică o asemenea limpezime, permițându-ne, în schimb, să transformăm toate lucrurile care au de-a face cu internetul în temuta „uber-ideologie" a lui Morozov. Într-o astfel de cultură, nu ar trebui să fim surprinși că munca profundă se zbate să concureze cu amalgamul strident și zgomotos al mesajelor de pe Twitter, al like-urilor, al fotografiilor etichetate, al pereților de pe Facebook, al postărilor și al tuturor celorlalte comportamente necesare care – suntem astăzi învățați – devin necesare pentru simplul motiv că există.

Rău pentru afaceri. Bun pentru voi

Munca profundă *ar trebui* să fie o prioritate în climatul actual al afacerilor. Dar nu este. Tocmai am rezumat diverse explicații

ale acestui paradox. Printre acestea se numără realitatea că munca profundă este grea, iar munca superficială e mai ușoară, că în absența unor scopuri clare ale slujbei deținute, ideea de a fi mereu vizibil ocupat, care caracterizează munca superficială, ajunge să servească instinctului de conservare și că în cultura noastră s-a dezvoltat convingerea că, dacă un comportament are de-a face cu „internetul", atunci este bun – indiferent de abilitatea noastră de a produce lucruri valoroase. Toate aceste tendințe sunt facilitate de dificultatea de a măsura direct valoarea profunzimii sau prețul plătit pentru ignorarea acesteia.

Dacă voi credeți în valoarea profunzimii, această realitate constituie o veste proastă pentru companii în general, căci le face să rateze potențialele creșteri masive ale valorii pe care o produc. Dar pentru *voi*, ca indivizi, se întrevăd vești bune. Miopia colegilor și a angajatorilor voștri scoate la iveală un mare avantaj personal. Presupunând că tendințele schițate aici continuă, profunzimea va deveni din ce în ce mai rară și, prin urmare, din ce în ce mai valoroasă. Acum, că am stabilit că nu există nimic fundamental greșit în munca profundă și nimic fundamental necesar în comportamentele perturbatoare care o înlocuiesc, puteți, așadar, continua cu încredere să urmăriți țelul absolut al acestei cărți: acela de a vă dezvolta sistematic abilitatea personală de a pătrunde în profunzime și, făcând acest lucru, de a vă bucura de mari satisfacții.

3 | Munca profundă este semnificativă

Ric Furrer este fierar. E specializat în practici antice și medievale de prelucrare a metalului, pe care le recreează cu minuțiozitate în atelierul său, Door County Forgeworks. „Fac toată treaba manual[1] și folosesc unelte care îmi măresc forța, fără a-mi limita creativitatea sau interacțiunea cu materialul", explică el în declarația sa artistică. „Ceea ce s-ar putea să-mi ia o sută de lovituri executate cu mâna poate fi realizat dintr-una singură, cu ajutorul unei forje mari. Acesta este opusul țelului meu și de aceea în toate lucrările mele se pot vedea urmele celor două mâini care le-au făcut."

Un documentar din 2012, realizat de PBS, ne ajută să pătrundem în lumea lui Furrer. Aflăm că lucrează într-un hambar refăcut de la o fermă din Wisconsin, nu departe de pitorescul Sturgeon Bay, de lângă lacul Michigan. Furrer lasă deseori ușile hambarului deschise (pentru a ventila căldura produsă de forje, bănuim), iar eforturile sale se desfășoară între câmpurile fermei, care se întind spre orizont. Cadrul este idilic, dar munca poate părea, la o primă vedere, brutală. În documentar, Furrer încearcă să recreeze o sabie din era vikingilor. Începe prin a folosi o tehnică veche de 1 500 de ani de a topi *oțelul creuzet*: o formă neobișnuit de pură (pentru perioada aceea) a metalului. Rezultatul este un lingou, nu cu mult mai mare decât trei sau patru telefoane inteligente așezate unul peste altul. Acest lingou compact trebuie apoi să primească forma unei săbii ce va deveni lungă și elegantă după șlefuire.

„Această parte, topirea inițială, este groaznică“, spune Furrer privind spre cameră, în timp ce încălzește metodic lingoul, îl întoarce, îl lovește, apoi îl pune din nou în flăcări pentru a o lua de la capăt. Naratorul ne dezvăluie că va ciocăni *opt ore* pentru a încheia formarea sabiei. Însă, în timp ce îl privim pe Furrer lucrând, percepția asupra muncii se schimbă. Devine limpede că nu izbește metalul plictisit, ca un miner cu un târnăcop: fiecare lovitură, deși puternică, este controlată cu atenție. Privește încordat spre metal, prin ochelarii de intelectual, cu rame subțiri (care par nepotriviți pe nasul lui, deasupra bărbii bogate și a umerilor lați), răsucindu-l *doar o idee* la fiecare lovitură. „Trebuie să fii foarte blând cu el, altfel se crapă“, explică el. După alte câteva lovituri de ciocan, adaugă: „Trebuie să îl iei cu binișorul; încet-încet, cedează; apoi începi să te bucuri“.[2]

La un moment dat, cam la jumătatea procesului de forjare, după ce Furrer a terminat de ciocănit, ajungând la forma dorită, începe să răsucească metalul cu grijă într-un bazin îngust cu cărbuni aprinși. În timp ce privește țintă spre lamă, se aude un clic: „Este gata“. Ridică sabia, înroșită de flăcări, ținând-o departe de trup, și pășește grăbit spre un tub cu ulei, în care cufundă lama pentru a o răci. După o clipă de ușurare că lama nu s-a făcut bucăți – incident ce are loc frecvent în această etapă –, Furrer o scoate din ulei. Căldura rămasă în metal aprinde combustibilul, iar lama sabiei este cuprinsă de flăcări galbene pe toată lungimea. Furrer ridică sabia în flăcări deasupra capului, cu un singur braț puternic, și o privește țintă un moment înainte de a stinge focul. În această scurtă pauză, flăcările îi luminează fața, pe care admirația este palpabilă.

„Să o faci cum trebuie este cel mai complicat lucru pe care știu cum să îl fac“, explică Furrer. „Și această provocare este ceea ce mă impulsionează. Nu am nevoie de săbii. Dar *trebuie* să le fac.“

Ric Furrer este un meșter iscusit, a cărui muncă îi impune să își petreacă cea mai mare parte a zilei adâncit în ceea ce face – dacă își pierde concentrarea chiar și o clipă, poate distruge zeci de ore de efort. Totodată, este un om pentru care profesia are în mod vădit o mare însemnătate. Această conexiune dintre munca profundă și o viață bună este cunoscută și acceptată pe scară largă, dacă ne gândim la lumea meșterilor. „Se știe că satisfacția de a te manifesta concret în lume printr-o competență manuală aduce liniște și relaxare“[3], explică Matthew Crawford. Și îl credem.

Dar când ne îndreptăm atenția spre munca din domeniul cunoașterii, această legătură devine incertă. O parte din problemă o reprezintă claritatea. Meșteșugarii precum Furrer abordează provocările profesionale care sunt simplu de definit, dar ușor de executat – un dezechilibru util când urmărim atingerea unui scop. Munca în domeniul cunoașterii înlocuiește această claritate cu ambiguitatea. Poate fi greu să definești exact ce face un anumit profesionist în domeniul cunoașterii și prin ce diferă de altul: în zilele noastre cele mai proaste, poate părea că *întreaga* muncă din domeniul cunoașterii se reduce la aceleași e-mailuri și prezentări PowerPoint supărătoare, doar diagramele folosite în slide-uri diferențiind o carieră de alta. Furrer însuși identifică acest caracter insipid când scrie: „Lumea superautostrăzilor informației și spațiul virtual mă lasă absolut rece și mă dezamăgește total“.[4]

O altă problemă care tulbură legătura dintre profunzime și sens în munca din domeniul cunoașterii este cacofonia de voci care încearcă să îi convingă pe profesioniștii din domeniul cunoașterii să petreacă mai mult timp implicându-se în activități superficiale. După cum arătam în capitolul precedent, trăim într-o epocă în care tot ceea ce are legătură cu internetul este automat înțeles ca fiind inovator și necesar. Comportamentele

care distrug profunzimea, precum impulsul de a răspunde imediat la e-mailuri și prezența activă pe social media, sunt lăudate, în vreme ce evitarea acestor tendințe generează suspiciune. Nimeni nu-l va sancționa pe Ric Furrer pentru că nu folosește Facebook, dar, dacă un profesionist în domeniul cunoașterii ia această decizie, va fi considerat excentric (după cum am aflat din proprie experiență).

Totuși, doar pentru că această conexiune între profunzime și semnificație este mai puțin clară în cazul muncii în domeniul cunoașterii, nu înseamnă că este inexistentă. Scopul acestui capitol este să vă convingă de faptul că munca profundă *poate* genera la fel de multă satisfacție într-o economie a informației pe cât generează în mod limpede într-o economie bazată pe meșteșuguri. În secțiunile următoare voi expune trei argumente pentru a susține această ipoteză. Aceste argumente urmează, în mare, o traiectorie care pornește de la concepte particulare, îndreptându-se spre un nivel generic: pornește de la o perspectivă neurologică, trece la una psihologică și încheie cu cea filosofică. Voi arăta că, indiferent de unghiul din care abordăm chestiunea profunzimii și a muncii în domeniul cunoașterii, este clar că, alegând profunzimea în detrimentul superficialității, putem accesa același tip de semnificație care îi motivează pe meșteșugarii precum Ric Furrer. Prin urmare, teza acestui capitol final din Partea întâi este că viața profundă nu este profitabilă doar economic, ci este, totodată, o viață bine trăită.

Argumentul neurologic al profunzimii

Scriitoarea din domeniul științific Winifred Gallagher a dat peste o conexiune între atenție și fericire după un eveniment neașteptat și înspăimântător, când a fost diagnosticată cu

cancer – „nu doar cancer“, ne lămurește ea, „ci o formă foarte agresivă, destul de avansată“[5].

După cum relatează Gallagher în cartea sa din 2009, *Rapt*, după ce a părăsit spitalul în urma diagnosticării, a avut o intuiție bruscă și puternică: „Boala aceasta dorește să-mi monopolizeze atenția, dar, pe cât posibil, mă voi concentra, în schimb, asupra vieții mele“. Tratarea cancerului a fost epuizantă și îngrozitoare, dar Gallagher nu a putut să nu observe, în colțul acela din mintea ei rafinat de cariera de scriitoare de nonficțiune, că hotărârea de a se concentra asupra a ceea ce era bun în viața ei – filme, plimbări și un martini la ora 6:30 – funcționa surprinzător de bine. Viața ei din perioada aceea ar fi trebuit să fie copleșită de teamă și de autocompătimire, dar, în schimb, era, remarca ea, deseori destul de plăcută. Curioasă, Gallagher și-a propus să înțeleagă mai bine rolul pe care îl joacă atenția – adică lucrurile asupra cărora alegem să ne concentrăm și cele pe care alegem să le ignorăm – în definirea calității vieții noastre. După cinci ani de observații științifice, a ajuns să fie convinsă că asista la o „mare teorie unificată“ a minții:

> „Precum degetele care arată spre lună, alte discipline diverse, de la antropologie până la educație, economie comportamentală și consiliere familială, sugerează și ele că gestionarea abilă a atenției este condiția sine-qua-non a unei vieți bune și cheia îmbunătățirii a practic tuturor aspectelor experienței“.[6]

Acest concept subminează felul în care își gândesc cei mai mulți oameni experiența subiectivă de viață. Tindem să punem un mare accent pe *circumstanțe*, presupunând că ceea ce ni se întâmplă (sau nu ni se întâmplă) determină ceea ce simțim. Din această perspectivă, detaliile mărunte ale felului în care vă petreceți ziua nu sunt atât de importante, căci ceea ce contează sunt rezultatele de anvergură, cum ar fi dacă obțineți sau nu o

promoție sau dacă vă mutați într-un apartament mai frumos. În opinia lui Gallagher, decenii de cercetări contrazic această accepțiune. În schimb, mintea noastră ne construiește viziunea asupra lumii pe baza *lucrurilor cărora le acordăm atenție*. Dacă vă concentrați asupra unei diagnosticări cu cancer, veți deveni nefericiți și veți duce o viață mohorâtă, dar, dacă vă concentrați, în schimb, asupra martiniului pe care îl veți bea seara, veți deveni mai plăcuți, atât voi, cât și viața – chiar dacă circumstanțele în ambele scenarii sunt la fel. După cum rezumă Gallagher: „Cine ești, ce gândești, simți și faci, ce iubești – constituie suma lucrurilor asupra cărora te concentrezi".[7]

În *Rapt*, Gallagher examinează cercetările care susțin această înțelegere a minții. O citează, de exemplu, pe psihologa de la Universitatea din Carolina de Nord, Barbara Fredrickson, o cercetătoare specializată în evaluarea cognitivă a emoțiilor. După un eveniment negativ sau perturbator din viață, arată cercetările lui Fredrickson, lucrurile asupra cărora alegeți să vă concentrați exercită o influență semnificativă asupra atitudinii voastre viitoare.

Aceste alegeri simple pot furniza un „buton de resetare"[8] al emoțiilor voastre. Ne oferă exemplul unui cuplu care se ceartă din pricina împărțirii inegale a treburilor casnice. „În loc să continuați să vă concentrați asupra egoismului și lenei partenerului/partenerei", sugerează ea, „v-ați putea concentra asupra faptului că cel puțin s-a declanșat un conflict care mocnea, ceea ce constituie primul pas spre găsirea unei soluții a problemei și spre îmbunătățirea stării pe care o aveți"[9]. Pare a fi un simplu îndemn de a vedea jumătatea plină a paharului, dar Fredrickson a descoperit că utilizarea judicioasă a acestor „puncte de exploatare a unui avantaj" la nivel emoțional poate genera un rezultat pozitiv într-o măsură semnificativ mai mare, în urma unor evenimente negative.[10]

Oamenii de știință pot observa acest efect în acțiune până la nivelul neurologic. Psihologa de la Stanford, Laura Carstensen, ca să dăm un exemplu în acest sens, a folosit un scanner IRMf* pentru a studia comportamentul cerebral al subiecților cărora li s-au prezentat atât imagini pozitive, cât și negative.[11] A descoperit că, în cazul tinerilor, la nivelul amigdalei (centrul emoțional), apăreau impulsuri electrice indicând prezența activității, la ambele tipuri de imagine. În schimb, când a scanat creierul unor persoane mai vârstnice, impulsurile electrice din amigdală s-au declanșat doar la imaginile pozitive. Carstensen presupune că subiecții mai vârstnici își antrenaseră cortexul prefrontal să inhibe amigdala în prezența stimulilor negativi. Acești subiecți mai vârstnici nu erau mai fericiți deoarece circumstanțele vieții lor erau mai bune decât cele ale subiecților tineri; în schimb, erau mai fericiți pentru că își programaseră creierul să ignore negativul și să savureze pozitivul. Gestionându-și atenția cu abilitate, și-au îmbunătățit lumea fără a schimba nimic concret la aceasta.

Acum putem face un pas înapoi, folosind marea teorie a lui Gallagher pentru a înțelege mai bine rolul muncii profunde în cultivarea unei vieți mai bune. Această teorie ne spune că lumea voastră este produsul lucrurilor cărora le acordați atenție, așadar gândiți-vă un moment la tipul de lume mintală construită când dedicați un timp semnificativ unor inițiative profunde. Există o anumită gravitate și un sentiment de însemnătate, care sunt inerente muncii profunde – fie că sunteți Ric Furrer care forjează o sabie sau un programator care optimizează un algoritm. Prin urmare, teoria lui Gallagher prezice că, dacă petreceți suficient timp în această stare, mintea va

* Imagistică prin Rezonanță Magnetică funcțională (n.t.).

percepe lumea ca fiind bogată în sensuri și importanță. Însă există un beneficiu ascuns, dar la fel de important pentru a cultiva atenția totală în ziua de lucru: o astfel de concentrare vă confiscă sistemul atenției, împiedicându-vă să observați numeroasele lucruri mai mărunte și mai puțin plăcute, care ne populează viața în mod inevitabil și stăruitor. (Psihologul Mihaly Csikszentmihalyi, despre care vom afla mai multe în următoarea secțiune, identifică în mod explicit acest avantaj atunci când subliniază avantajul de a cultiva „o concentrare atât de intensă[12], încât nu ne mai rămâne nicio picătură de atenție pentru a ne gândi la nimic irelevant sau pentru a ne face griji pentru probleme".) Acest pericol este cu precădere pronunțat în munca din domeniul cunoașterii, care, din pricina dependenței sale de o conectivitate ubicuă, generează o gamă devastator de tentantă de elemente perturbatoare – care, cele mai multe dintre ele, vor secătui, dacă le veți acorda suficientă atenție, semnificația și importanța din lumea construită de mintea voastră.

Pentru a contribui la concretizarea acestei ipoteze, mă voi folosi pe mine însumi drept studiu de caz. Gândiți-vă, de exemplu, la ultimele cinci e-mailuri pe care le-am trimis înainte de a începe să scriu prima ciornă a acestui capitol. Mai jos, găsiți titlurile mesajelor și rezumatul conținutului.

- **Re: URGENT calnewport Confirmarea înregistrării mărcii.** Acest mesaj a fost trimis ca răspuns la o escrocherie standard, în care o companie încearcă să-i păcălească pe deținătorii de site-uri să își înregistreze domeniul în China. M-am enervat că îmi trimiteau întruna mesaje spam, așa că mi-am pierdut cumpătul și le-am răspuns (inutil, desigur), spunându-le că escrocheria lor ar fi mai convingătoare dacă ar fi scris „site" corect în e-mailurile trimise.

- **Re: S R.** Acest mesaj era o conversație cu un membru al familiei în legătură cu un articol pe care îl văzuse în *Wall Street Journal*.
- **Re: Sfaturi importante.** Acest e-mail făcea parte dintr-o conversație despre strategii investiționale optime în vederea pensionării.
- **Re: Fwd: Trucuri de studiu.** Acest e-mail făcea parte dintr-o conversație în care încercam să îmi fac timp să mă întâlnesc cu un cunoscut care îmi vizita orașul – sarcină complicată de programul lui fracturat pe durata vizitei.
- **Re: eram doar curios.** Acest e-mail făcea parte dintr-o conversație în care eu și un coleg reacționam la anumite chestiuni spinoase privind politica biroului (de genul celor care sunt frecvente și clișeizate în departamentele universitare).

E-mailurile de mai sus ilustrează în mod relevant genul de preocupări superficiale care se luptă să vă confiște atenția într-un cadru profesional din domeniul cunoașterii. Unele dintre problemele prezentate în aceste mesaje oferite spre exemplu sunt inofensive, precum discutarea unui articol interesant, unele sunt vag stresante, cum este conversația despre strategii de economisire în vederea pensiei (gen de conversație pe care o încheiați aproape întotdeauna prin a *nu* face ce trebuie), unele sunt frustrante, cum se întâmplă când încerci să stabilești o întâlnire atunci când ai un program încărcat, iar unele sunt explicit negative, cum e cazul răspunsurilor date autorilor unor escrocherii sau discuțiile îngrijorate despre regulamentul de la birou.

Numeroși profesioniști din domeniul cunoașterii își petrec cea mai mare parte a zilei de lucru interacționând cu aceste

tipuri de preocupări superficiale. Chiar și atunci când li se cere să îndeplinească ceva mai important, obiceiul de a-și verifica frecvent Inboxul face ca aceste chestiuni să rămână în centrul atenției lor. Gallagher ne învață că este o modalitate nesăbuită de a vă aborda ziua de lucru, deoarece face ca mintea voastră să construiască o percepție conform căreia viața profesională vă este dominată de stres, iritare, frustrare și lipsă de însemnătate. Cu alte cuvinte, lumea reprezentată de Inboxul vostru nu este o lume în care să fie plăcut să locuiești. Chiar dacă toți colegii voștri sunt geniali și toate interacțiunile pe care le stabiliți sunt mereu joviale și pozitive, permițând ca atenția să zăbovească asupra peisajului seducător al superficialității, riscați să cădeți într-o altă capcană neurologică identificată de Gallagher: „Cinci ani de studiere a atenției mi-au confirmat niște adevăruri neplăcute despre mine“, relatează Gallagher.[13] „[Printre acestea, se numără ideea că] «mintea leneșă este la cheremul diavolului»... când îți pierzi concentrarea, mintea are tendința de a se fixa asupra a ceea ce ar putea fi în neregulă cu viața ta, și nu asupra lucrurilor bune.“

Din perspectivă neurologică, o zi de lucru plină de superficialitate va fi, probabil, o zi epuizantă și supărătoare, chiar dacă majoritatea lucrurilor superficiale care vă atrag atenția par inofensive și amuzante.

Implicația acestor descoperiri este clară. În muncă (și, în special, în munca din domeniul cunoașterii), creșterea timpului petrecut într-o stare de profunzime înseamnă să exploatați mașinăria complexă a creierului uman într-un fel care, din câteva motive neurologice diferite, maximizează sensul și satisfacția pe care le veți asocia cu viața profesională. „După ce am făcut experimentul acela dur [cu cancerul]... am un plan pentru felul în care îmi voi trăi restul vieții“, concluzionează Gallagher în cartea ei. „Îmi voi alege țintele cu grijă... apoi le

voi acorda întreaga mea atenție. Pe scurt, voi duce o viață focalizată, căci este cea mai bună din câte există."[14] Ar fi un semn de înțelepciune să îi călcăm pe urme.

Argumentul psihologic al profunzimii

Cel de-al doilea argument care ne arată de ce profunzimea generează semnificație provine din opera unuia dintre cei mai cunoscuți (și al cărui nume se află în topul numelor scrise greșit) psihologi, Mihaly Csikszentmihalyi. La începutul anilor 1980, în colaborare cu Reed Larson, un tânăr coleg de la Universitatea din Chicago, Csikszentmihalyi a inventat o nouă tehnică pentru a înțelege impactul comportamentelor de zi cu zi. Pe vremea aceea, era dificil să măsori cu acuratețe impactul psihologic al diferitelor activități. Dacă aduceai pe cineva în laborator și îi cereai să-și amintească starea pe care o avea într-un anumit moment, cu multe ore în urmă, era puțin probabil să își amintească. În schimb, dacă îi dădeai persoanei respective un jurnal și o rugai să noteze cum se simțea pe tot parcursul zilei, probabil că nu avea să facă notițe cu conștiinciozitate – pur și simplu, e prea mult de lucru. Descoperirea lui Csikszentmihalyi și a lui Larson a fost să se folosească de avantajul oferit de noua tehnologie (pe atunci), pentru a adresa întrebarea subiectului exact când trebuia. Mai exact, le-au dat pagere subiecților participanți la experiment. Pagerele bipăiau la intervale selectate aleatoriu (în variantele moderne ale acestei metode, aplicațiile de pe telefonul inteligent joacă același rol). Când auzeau semnalul sonor, subiecții notau ce făceau exact în momentul acela și cum se simțeau. În unele cazuri, primeau un jurnal în care să noteze aceste informații, iar în altele li se dădea un număr de telefon la care

să sune, pentru a răspunde la întrebările pe care le punea un asistent de cercetare. Dat fiind că bipurile erau doar ocazionale, dar greu de ignorat, subiecții urmau procedura experimentală. Și, pentru că subiecții își notau reacțiile cu privire la o activitate *exact în momentul* în care se ocupau de aceasta, răspunsurile era mai precise. Csikszentmihalyi și Larson au denumit abordarea metoda mostrei de experiență (MME)*, iar aceasta a furnizat informații importante și inedite despre ceea ce simțim cu adevărat în legătură cu încercările din viața de zi cu zi.[15]

Printre numeroase descoperiri, munca lui Csikszentmihalyi, prin aplicarea metodei MME, a contribuit la validarea unei teorii pe care o dezvoltase de-a lungul deceniului precedent: „Cele mai bune momente survin, de obicei, atunci când corpul sau mintea unei persoane sunt împinse până la limită, cu un efort voluntar de a realiza ceva dificil și valoros".[16] Csikszentmihalyi numește această stare mintală flux (termen pe care l-a popularizat printr-o carte din 1990, cu același titlu**). La vremea respectivă, această descoperire se opunea opiniei convenționale. Majoritatea oamenilor presupuneau (și încă o fac) că relaxarea îi face fericiți. Vrem să muncim mai puțin și să petrecem mai mult timp în hamac. Dar rezultatele studiilor MME ale lui Csikszentmihalyi dezvăluie că cei mai mulți oameni au înțeles greșit această idee:

> „În mod ironic, este mai ușor să ne bucurăm de slujbe decât de timpul liber, deoarece, ca și activitățile caracterizate de flux, conțin scopuri, reguli de feedback și provocări, care ne încurajează să ne implicăm în munca noastră, să ne concentrăm și să ne pierdem în

---

* În original, Experience Sampling Method – ESM (n.t.).

** Apărut și în limba română, cu titlul *Flux. Pshihologia fericirii*, traducere de Monica Lungu, Editura Publica, 2015 (n.r.).

ea. Pe de altă parte, timpul liber este nestructurat și e nevoie de un efort mult mai mare pentru a fi transformat în ceva de care să ne putem bucura".[17]

În urma măsurătorilor empirice, oamenii erau mai fericiți la muncă și mai puțin fericiți decât bănuiau atunci când se relaxau. Și, după cum au confirmat studiile MME, cu cât survin mai multe experiențe de tip flux într-o săptămână dată, cu atât este mai mare satisfacția față de viață a subiectului. Se pare că ființele umane își ating capacitatea maximă atunci când sunt adâncite în ceva provocator.

Desigur, există o suprapunere între teoria fluxului și ideile lui Winifred Gallagher, evidențiate în secțiunea precedentă. Ambele ne sugerează importanța profunzimii în raport cu superficialitatea, dar se concentrează asupra a două explicații diferite ale acestei importanțe. Scrierea lui Gallagher subliniază că ceea ce contează este *conținutul* lucrurilor asupra cărora ne concentrăm. Dacă acordăm întreaga noastră atenție lucrurilor importante și, prin urmare, ignorăm lucrurile superficiale și negative, vom simți că viața noastră profesională este mai importantă și mai pozitivă. Spre deosebire de aceasta, teoria fluxului a lui Csikszentmihalyi nu se pronunță, în mare măsură, cu privire la conținutul atenției noastre. Deși ar fi probabil de acord cu cercetările citate de Gallagher, teoria lui precizează că sentimentul de a te adânci în ceva este, *în sine*, foarte satisfăcător. Minților noastre le place această provocare, indiferent de subiect.

Conexiunea dintre munca profundă și flux ar trebui să fie clară: munca profundă este o activitate adecvată pentru a genera o stare de flux (sintagmele utilizate de Csikszentmihalyi

pentru a descrie ce generează fluxul includ ideea de a ne forța mintea să își atingă limitele, concentrarea și senzația de a fi absorbiți de o activitate – toate acestea caracterizând, totodată, și munca profundă). Și, după cum tocmai am aflat, fluxul generează fericire. Combinând aceste două idei, obținem un argument puternic, provenit din psihologie, în favoarea profunzimii. Decenii de cercetare, inspirate de experimentele MME inițiale ale lui Csikszentmihalyi, validează faptul că actul aprofundării ordonează conștiința într-un mod care face ca viața să aibă valoare. Csikszentmihalyi merge până într-acolo încât susține că organizațiile moderne ar trebui să adopte această realitate, sugerând că „slujbele ar trebui reconcepute astfel încât să semene cât mai mult posibil cu activitățile de tip flux“[18]. Remarcând totuși că o astfel de reformă ar fi dificilă și perturbatoare (a se vedea, de exemplu, argumentele mele din capitolul anterior), Csikszentmihalyi continuă prin a explica faptul că și mai important este ca *individul* să învețe să caute oportunități de flux. În ultimă instanță, aceasta este lecția cu care trebuie să rămânem în urma scurtei noastre incursiuni în lumea psihologiei experimentale: construirea vieții profesionale în jurul experienței fluxului, produsă de munca profundă, este o cale confirmată spre o profundă satisfacție.

Argumentul filosofic al profunzimii

Argumentul nostru final pentru conexiunea dintre profunzime și semnificație ne impune să ne îndepărtăm de lumile mai concrete ale neuroștiinței și psihologiei și să adoptăm, în schimb, o perspectivă filosofică. În această problemă, voi apela la ajutorul a doi cărturari care cunosc bine acest subiect: Hubert Dreyfus, care a predat filosofie la Berkeley peste patru decenii,

și Sean Dorrance Kelly, care, la momentul scrierii acestei cărți, este șeful catedrei de filosofie de la Harvard. În 2011, Dreyfus și Kelly au publicat o carte, *All Things Shining*, care explorează în ce fel au evoluat noțiunile de sacralitate și semnificație de-a lungul istoriei culturii umane.

Și-au propus să reconstruiască această istorie deoarece sunt îngrijorați că se va încheia în epoca noastră. „Lumea era, în diversele sale forme, o lume a lucrurilor sacre, strălucitoare", explică Dreyfus și Kelly la începutul cărții. „Lucrurile strălucitoare par acum îndepărtate."[19]

Ce s-a întâmplat între atunci și acum? Răspunsul scurt este, susțin autorii, Descartes. Din scepticismul lui Descartes provine convingerea radicală că individul care caută certitudinea a învins un Dumnezeu sau un rege care deține adevărul. Bineînțeles, Iluminismul care a rezultat de aici a condus la conceptul de drepturi umane și i-a eliberat pe mulți de opresiune. Dar, după cum subliniază Dreyfus și Kelly, în ciuda binelui pe care l-a adus în arena politică, în domeniul dimensiunii metafizice această gândire a alungat ordinea din lume și sacralitatea esențială creării semnificației. Într-o lume post-Iluminism, ne-am asumat noi *înșine* sarcina de a identifica lucrurile semnificative și pe cele care nu sunt astfel, exercițiu care poate părea arbitrar și poate duce la un nihilism dăunător. „Adoptarea metafizică a individului autonom, care a survenit odată cu Iluminismul, conduce nu doar la o viață plictisitoare", se îngrijorează Dreyfus și Kelly, „conduce aproape inevitabil la una de netrăit."[20]

Această problemă poate părea la început foarte îndepărtată de misiunea noastră de a înțelege satisfacția profunzimii, dar, când vom aborda soluția lui Dreyfus și Kelly, vom descoperi noi observații bogate și pătrunzătoare despre sursele semnificației în preocupările profesionale. Această conexiune ar trebui să

pară mai puțin surprinzătoare când vom dezvălui că reacția lui Dreyfus și a lui Kelly la nihilism se bazează tocmai pe subiectul care a deschis acest capitol: meșteșugarul.

Meșteșugurile, susțin Dreyfus și Kelly în concluzia cărții lor, furnizează o cheie de resuscitare a sentimentului de sacralitate într-o manieră responsabilă. Pentru a ilustra această ipoteză, folosesc ca exemplu o poveste despre un meșter rotar – profesiunea acum pierdută de a face roți de lemn pentru căruțe. „Pentru că fiecare bucată de lemn este distinctă, are propria sa personalitate“, scriu ei, după un pasaj care descrie detaliile meșteșugului rotarului. „Cel care lucrează lemnul are o relație intimă cu materialul. Virtuțile sale subtile solicită să fie cultivate și îngrijite.“[21] În această apreciere a „virtuților subtile“ ale materialului său, remarcă ei, meșteșugarul a dat peste ceva crucial într-o lume post-Iluminism: o sursă de semnificație existentă în afara individului. Rotarul nu decide arbitrar care dintre virtuțile lemnului pe care îl lucrează sunt valoroase și care nu; această valoare este inerentă în lemn și în sarcina pe care acesta are menirea de a o îndeplini.

După cum explică Dreyfus și Kelly, această sacralitate este comună în meșteșuguri. Sarcina unui meșteșugar, concluzionează ei, „nu este să *genereze* semnificație, ci mai degrabă să *cultive* în el însuși abilitatea de a *discerne* semnificațiile care există deja acolo“.[22]

Acest fapt îl eliberează pe meșteșugar de nihilismul individualismului autonom, furnizând o lume ordonată, a semnificației. În același timp, această semnificație pare mai sigură decât sursele citate în epocile precedente. Rotarul, sugerează autorii, nu poate utiliza cu ușurință calitatea inerentă a unei bucăți de pin pentru a justifica o monarhie absolutistă.

Revenind la întrebarea cu privire la satisfacția profesională, interpretarea pe care o dau Dreyfus și Kelly meșteșugului drept cale spre semnificație furnizează o înțelegere nuanțată a motivelor pentru care munca celor precum Ric Furrer rezonează cu atâția dintre noi. Expresia de satisfacție de pe chipul lui Furrer în timp ce lucrează, transformând metalul brut prin măiestria sa artistică, ar susține acești filosofi, este o expresie care exprimă aprecierea pentru ceva impalpabil și valoros în modernitate: o privire fugară asupra sacrului.

Odată înțeleasă, putem lega această sacralitate inerentă în meșteșugurile tradiționale de lumea muncii în domeniul cunoașterii. Pentru a face asta, există două observații-cheie pe care trebuie să le facem mai întâi. Prima s-ar putea să fie evidentă, dar trebuie subliniată: nu există nimic intrinsec în meșteșugurile *manuale* atunci când este vorba despre generarea acestei surse particulare de semnificație. Orice îndeletnicire – fie fizică, fie cognitivă – care implică abilități cu un nivel înalt de dezvoltare poate, de asemenea, genera o senzație de sacralitate.

Ca să elaborăm această idee, să trecem de la exemplele anacronice alte cioplirii lemnului și modelării fierului la exemplul modern al programării calculatoarelor. Gândiți-vă la următorul citat, care redă cuvintele lui Santiago Gonzalez, copilul-minune din domeniul programării, descriindu-și munca într-un interviu:

> „Codurile frumoase sunt scurte și concise, astfel că, dacă i-ai da acel cod unui alt programator, acesta ar spune: «O, este un cod bine scris». Seamănă în mare măsură cu scrierea unui poem”.[23]

Gonzalez discută despre programare în același fel în care vorbesc dulgherii despre meșteșugul lor în pasajele citate de

Dreyfus și Kelly. *The Pragmatic Programmer*, o carte respectabilă în domeniul programării calculatoarelor, face această conexiune între cod și vechile meșteșuguri mai direct, citând în prefață crezul lucrătorilor la carierele de piatră: „Noi, cei care nu facem decât să tăiem piatra, trebuie să ne închipuim catedrale".[24] Cartea detaliază apoi ideea că programatorii trebuie să își vadă munca în același fel:

> „În cadrul structurii generice a unui proiect este întotdeauna loc pentru individualitate și măiestrie... Peste 100 de ani, conceptele noastre s-ar putea să pară la fel de arhaice ca tehnicile folosite de constructorii de catedrale în Evul Mediu în ochii inginerilor constructori de astăzi, însă măiestria noastră va continua să fie onorată".

Cu alte cuvinte, nu trebuie să trudești într-un hambar în aer liber pentru ca eforturile tale să fie considerate genul de măiestrie care poate genera semnificația lui Dreyfus și Kelly. O potențială măiestrie similară poate fi găsită în majoritatea slujbelor calificate din economia informației. Fie că sunteți scriitori, comercianți, consultanți sau avocați, munca voastră este un meșteșug și, dacă vă rafinați abilitatea și o aplicați cu respect și grijă, atunci, ca și iscusitul rotar, puteți genera semnificație în eforturile zilnice ale vieții voastre profesionale.

În acest punct, unii ar putea răspunde că slujba *lor* din domeniul cunoașterii nu are cum să devină o astfel de sursă de semnificație, deoarece obiectul slujbei lor este mult prea comun. Dar aceasta este o gândire deficitară, la a cărei corectare poate contribui examinarea meșteșugurilor tradiționale. În cultura noastră actuală, punem un mare accent pe fișa postului. Obsesia noastră față de sfatul de a-ți „urma pasiunea" (subiectul ultimei mele cărți), de exemplu, este motivată de

ideea (deficitară) că ceea ce contează cel mai mult pentru satisfacția în carieră este caracterul specific al slujbei pe care o alegi. Conform acestei gândiri, există doar câteva slujbe rare care pot fi o sursă de satisfacție – cum ar fi munca într-un ONG sau înființarea unei companii de software –, în vreme ce toate celelalte sunt lipsite de viață și anoste. Filosofia lui Dreyfus și Kelly ne face să evităm astfel de capcane. Meșteșugarii pe care îi citează aceștia nu au slujbe aparte. De-a lungul istoriei umane, în cea mai mare parte, meseria de fierar sau de rotar nu a fost fermecătoare. Dar acest fapt nu contează, căci elementele specifice ale muncii sunt irelevante. Semnificația dezvăluită de asemenea eforturi se datorează abilității și aprecierii inerente a meșteșugului, nu rezultatelor muncii. Altfel spus, o roată de lemn nu este nobilă, dar crearea ei poate fi. Același lucru se aplică și muncii din domeniul cunoașterii. Nu aveți nevoie de o slujbă aparte; în schimb, aveți nevoie de o abordare deosebită a muncii pe care o îndepliniți.

Cea de-a doua observație-cheie legată de această direcție a argumentației este următoarea: cultivarea măiestriei este, în mod necesar, o sarcină profundă și, prin urmare, ne impune să ne dedicăm muncii profunde. (Reamintiți-vă că în Capitolul 1 susțineam că munca profundă este necesară pentru rafinarea abilităților și aplicarea ulterioară a acestora la un nivel de elită – activitățile principale în meșteșuguri.) Prin urmare, munca profundă este crucială în extragerea semnificației din profesia pe care o aveți, în maniera descrisă de Dreyfus și Kelly. Rezultă că îmbrățișarea muncii profunde în propria carieră și direcționarea acesteia spre cultivarea abilității este un efort care poate transforma o slujbă din domeniul cunoașterii, dintr-o obligație epuizantă, marcată de perturbări, în ceva satisfăcător – o poartă spre o lume plină de lucruri strălucitoare și minunate.

Homo Sapiens Profundus

Primele două capitole din Partea întâi au fost pragmatice. Am arătat că munca profundă devine din ce în ce mai valoroasă în economia noastră, ajungând, totodată, să fie din ce în ce mai rară (din niște motive oarecum arbitrare). Acest fapt reprezintă o inadecvare clasică la piață: dacă vă cultivați această abilitate, veți prospera profesional.

Prin contrast, acest ultim capitol nu adaugă prea multe la discuția practică despre evoluția locului de muncă, *însă* este absolut necesar pentru ca ideile precedente să capete forță. În paginile care urmează, descriu un program riguros pentru a vă transforma viața profesională într-una centrată pe profunzime. Este o tranziție dificilă și, la fel ca în cazul a numeroase eforturi de genul acesta, argumentele pragmatice, bine gândite vă pot motiva doar până într-un anumit punct. În cele din urmă, scopul pe care îl urmăriți trebuie să rezoneze la un nivel mai uman. Acest capitol susține că, atunci când vine vorba despre adoptarea profunzimii, această rezonanță este inevitabilă. Fie că abordați activitatea de a aprofunda lucrurile din perspectiva neuroștiinței, a psihologiei sau a filosofiei înalte, aceste căi par să conducă toate la o conexiune între profunzime și semnificație. Este ca și când specia noastră ar fi evoluat într-una care înflorește în profunzime și bâjbâie în superficialitate, devenind ceea ce am putea numi *Homo Sapiens Profundus*.

Mai devreme, o citam pe Winifred Gallagher, care a devenit adepta profunzimii, spunând: „Voi duce o viață focalizată, căci este cea mai bună din câte există".[25] Aceasta este, probabil, cea mai bună modalitate de a rezuma argumentul acestui capitol și al Părții 1, în termeni generici: o viață profundă este o viață bună, din orice unghi ai privi-o.

Partea a doua



Regulile

Regula #1 | Munciți profund

La scurt timp după ce m-am întâlnit cu David Dewane la un pahar, în barul Dupont Circle, a adus vorba despre mașinăria Eudaimonia. Dewane este profesor de arhitectură și, prin urmare, îi place să exploreze intersectarea dintre conceptual și concret. Mașinăria Eudaimonia este un bun exemplu al acestei intersectări. Mașinăria, al cărei nume provine de la conceptul grecesc *eudaimonia* (stare în care îți atingi pe deplin potențialul uman), se dovedește a fi o clădire. „Scopul mașinăriei", mi-a explicat David, „este crearea unui cadru în care utilizatorii pot pătrunde într-o stare de înflorire umană profundă, împlinind o muncă* în care să-și folosească abilitățile personale la potențialul lor maxim". Este, cu alte cuvinte, un spațiu conceput pentru unicul scop de a facilita cea mai profundă muncă posibil. Am fost, după cum vă puteți aștepta, intrigat.

În timp ce Dewane îmi explica cum funcționa mașinăria, a luat un pix să schițeze configurația propusă a acesteia. Structura este un dreptunghi îngust, cu un singur etaj, alcătuită din cinci camere, așezate una după alta, în stil vagon. Nu există un hol comun: trebuie să treci printr-o cameră pentru a ajunge în următoarea. După cum explică Dewane: „[Lipsa de comunicare între spații] este vitală deoarece nu îți permite să ocolești niciunul dintre aceste spații, pe măsură ce pătrunzi mai adânc în mașinărie".

---

* În original, *work*, care înseamnă *muncă*, dar și *operă*, *lucrare*. Prin urmare, acest context al muncii profunde, pentru care pledează autorul, include atât creația artistică, cât și munca obișnuită (n.t.).

Prima încăpere în care intri din stradă se numește galeria. În planul lui Dewane, această încăpere va cuprinde exemple de muncă profundă produse în încăpere. Menirea sa este să îi inspire pe utilizatorii mașinăriei, creând o „cultură a stresului sănătos și a presiunii colegilor".

După ce treci de galerie, intri în salon. Aici, Dewane își imaginează că avem acces la cafea de bună calitate și poate chiar la un bar complet. Există, de asemenea, canapele și Wi-Fi. Salonul este menit să creeze o stare care „oscilează între curiozitate intensă și argumentație". Acesta este un loc de dezbătut, de „meditat" și, în general, de lucrat asupra ideilor pe care le veți dezvolta în următoarele încăperi ale mașinăriei.

Din salon, intrați în bibliotecă. În această încăpere sunt stocate toate lucrările produse în mașinărie, precum și cărțile și celelalte resurse folosite în procesul de lucru. Vor exista copiatoare și scannere pentru a strânge și a colecta informațiile de care aveți nevoie pentru proiect. Dewane descrie biblioteca drept „hard-diskul mașinăriei".

Următoarea cameră este spațiul dedicat birourilor. Conține o sală standard de conferințe, cu o tablă albă și niște separeuri cu pupitre. „Biroul", explică Dewane, „este pentru activități de o intensitate moderată." Ca să utilizăm terminologia noastră, acesta este spațiul în care vă puteți ocupa de demersurile superficiale impuse de proiectul vostru. Dewane își imaginează un administrator aflat la un pupitru în birou, care i-ar putea ajuta pe utilizatori să-și îmbunătățească obiceiurile de lucru pentru a-și optimiza eficiența.

Apoi ajungem la ultima cameră din mașinărie, care reunește ceea ce Dewane numește „încăperile destinate muncii profunde" (a adoptat termenul „muncă profundă" din articolele mele pe această temă). Fiecare încăpere este proiectată să aibă doi pe trei metri și este protejată de pereți bine antifonați (planurile lui

Dewane impun un strat izolator de 45 de centimetri). „Scopul încăperii destinate muncii profunde este acela de a permite o concentrare totală și un flux de lucru neîntrerupt", explică Dewane. Își imaginează un proces în care petreci 90 de minute în interior, faci o pauză cu aceeași durată și repeți de două sau de trei ori – punct în care mintea își va fi atins limita de concentrare pentru ziua respectivă.

Momentan, mașinăria Eudaimonia nu există decât sub forma unei colecții de schițe arhitecturale, însă chiar și în stadiul de plan, potențialul său de a susține munca de mare impact îl incită pe Dewane. „[Acest proiect] rămâne, în mintea mea, cea mai interesantă lucrare arhitecturală pe care am produs-o vreodată", mi-a spus el.

Într-o lume ideală – una în care adevărata valoare a muncii profunde este acceptată și celebrată –, am avea cu toții acces la ceva asemănător cu mașinăria Eudaimonia. Poate că nu întocmai așa cum a fost proiectată de David Dewane, dar, generic vorbind, un mediu (și o cultură) de lucru menit să ne ajute să extragem cât mai multă valoare posibil din mintea noastră. Din nefericire, această viziune este departe de realitatea noastră actuală. În schimb, ne aflăm în birouri deschise, în care atenția ne este distrasă, în care Inboxurile nu pot fi neglijate, iar ședințele sunt interminabile – mediu în care colegii preferă mai curând să le răspunzi repede la ultimul e-mail decât să produci cele mai bune rezultate posibil. Cu alte cuvinte, ca cititor al acestei cărți, sunteți un discipol al profunzimii într-o lume superficială.

Regula de care ne ocupăm – prima dintre cele patru reguli din Partea a doua a acestei cărți – este menită să reducă acest conflict. Chiar dacă nu aveți acces la o mașinărie Eudaimonia, strategiile care urmează vă vor ajuta să simulați efectele acesteia în

viața voastră profesională, altfel plină de elemente perturbatoare. Vă vor arăta cum să transformați munca profundă dintr-o aspirație într-o parte regulată și semnificativă a programului vostru zilnic. (Apoi regulile #2-#4 vă vor ajuta să profitați la maximum de acest obicei de a munci profund, prezentându-vă, printre alte lucruri, strategii pentru a vă exersa abilitatea de concentrare și de a vă opune elementelor perturbatoare acaparante.)

Însă, înainte de a trece la aceste strategii, vreau să mă ocup mai întâi de o întrebare care poate vă roade: de ce avem nevoie de astfel de intervenții ferme? Cu alte cuvinte, după ce acceptați că munca profundă este valoroasă, nu e suficient să începeți, pur și simplu, să îi dedicați mai mult timp? Chiar avem nevoie de ceva atât de complicat ca mașinăria Eudaimonia (sau echivalentul acesteia) pentru ceva atât de simplu precum a-ți aminti să te concentrezi mai des?

Din nefericire, când e vorba să înlocuim perturbările cu concentrarea, chestiunile nu sunt atât de simple. Pentru a înțelege de ce acest fapt este adevărat, haideți să privim mai îndeaproape unul dintre principalele obstacole ale aprofundării: impulsul de a ne îndrepta atenția spre ceva mai superficial. Majoritatea oamenilor recunosc că acest impuls poate complica eforturile de a se concentra asupra unor lucruri grele, dar cei mai mulți subestimează frecvența și forța acestuia.

Gândiți-vă la un studiu din 2012, condus de psihologii Wilhelm Hofmann și Roy Baumeister[1], în cadrul căruia 205 adulți au primit beepere care se activau la intervale aleatoriu selectate (aceasta este metoda mostrei de experiență, discutată în Partea întâi). Când suna beeperul, subiectului i se cerea să se oprească un moment pentru a reflecta la dorințele pe care le avea sau le avusese în ultimele 30 de minute, iar apoi să răspundă la un set de întrebări legate de aceste dorințe. După o

săptămână, cercetătorii strânseseră peste 7 500 de mostre. Iată varianta scurtă a concluziilor lor: *oamenii se luptă cu dorințele întreaga zi.* După cum rezuma Baumeister în următoarea sa carte, *Willpower* (scrisă în colaborare cu scriitorul din domeniul științific John Tierney): „Dorința s-a dovedit a fi norma, nu excepția".[2]

Printre cele mai comune cinci dorințe cu care se luptau subiecții se numărau, deloc surprinzător, mâncatul, dormitul și sexul. Însă pe lista primelor cinci dorințe se aflau, totodată, următoarele dorințe: „să ia o pauză de la munca [asiduă]... să-și verifice e-mailul și site-urile de rețele sociale, să navigheze pe internet, să asculte muzică sau să se uite la televizor"[3]. Tentația internetului și a televiziunii s-a dovedit a fi cu precădere puternică: subiecții au reușit să reziste acestor elemente perturbatoare, susceptibile de a crea în mod deosebit dependență, cam în jumătate din cazuri.

Aceste rezultate constituie o veste proastă pentru scopul acestei reguli de a vă ajuta să vă cultivați deprinderea muncii profunde. Ne spun că vă puteți aștepta să fiți bombardați cu dorința de a face orice, *în afară* de a munci profund pe parcursul zilei, iar dacă sunteți precum subiecții germani din studiul lui Hofmann și Baumeister, aceste dorințe aflate în competiție vor învinge deseori. Ați putea răspunde, în acest punct, că veți reuși acolo unde au dat greș acești subiecți, deoarece înțelegeți importanța profunzimii și, prin urmare, veți fi mai riguroși în voința de a rămâne concentrați. Acesta este un sentiment nobil, dar deceniile de cercetare care au precedat acest studiu îi evidențiază zădărnicia. O direcție de cercetare, acum consacrată, inițiată într-o serie de lucrări inovatoare[4], scrise tot de Roy Baumeister, a stabilit următorul adevăr important (și, la momentul respectiv, neașteptat) despre puterea voinței: *aveți o cantitate finită de voință, care se epuizează pe măsură ce o folosiți.*

Cu alte cuvinte, voința voastră nu este o manifestare a caracterului pe care o puteți utiliza fără limită; în schimb, este ca un mușchi care obosește. De aceea subiecților din studiul lui Hofmann și Baumeister le-a venit atât de greu să își înfrunte dorințele – în timp, elementele perturbatoare le-au secătuit izvorul finit de voință, până când nu au mai putut rezista. Același lucru vi se va întâmpla și vouă, orice intenții ați avea, dacă nu vă comportați inteligent în privința obiceiurilor pe care le aveți.

Ceea ce mă duce la ideea care motivează strategiile care urmează: cheia dezvoltării deprinderii de a munci profund este să treceți dincolo de bunele intenții și să introduceți *tabieturi* și *ritualuri* în viața voastră profesională, menite să minimizeze cantitatea limitată de voință necesară pentru a face trecerea la și a menține o stare de concentrare neîntreruptă. De exemplu, dacă hotărâți subit, în mijlocul unei după-amiezi petrecute navigând pe internet, să vă îndreptați atenția spre o sarcină care vă solicită intelectual, vă veți baza în mare măsură pe puterea finită a voinței pentru a vă desprinde de tentațiile existente online. Prin urmare, tentativele de acest fel vor da deseori greș. Pe de altă parte, dacă ați folosit tabieturi și ritualuri – stabilind poate o oră și un loc liniștit pentru a vă ocupa de sarcinile importante în fiecare după amiază –, veți avea nevoie de mult mai puțină voință pentru a începe și a continua să lucrați. Prin urmare, pe termen lung, ați reuși mult mai des în aceste eforturi profunde.

Reținând aceste lucruri, cele șase strategii care urmează pot fi înțelese ca un arsenal de tabieturi și ritualuri concepute cu știința voinței limitate în minte, pentru a atinge cote maxime în munca profundă pe care o realizați în mod consecvent în programul vostru. Printre alte lucruri, vă vor cere să vă angajați să urmați un anumit tipar în programarea muncii de acest fel

și să dezvoltați ritualuri pentru a vă rafina concentrarea înainte de începerea fiecărei sesiuni. Unele dintre aceste strategii vor folosi o simplă metodă euristică pentru a vă deturna centrul motivațional din creier, în vreme ce altele sunt menite să vă reîncarce bateriile voinței în ritmul cel mai rapid posibil.

Ați putea încerca să faceți ca munca profundă să devină o prioritate. Dar susținerea acestei decizii cu strategiile care urmează – sau propriile voastre strategii, care sunt motivate de aceleași principii – va mări semnificativ probabilitatea de a reuși să faceți ca munca profundă să devină o parte crucială a vieții voastre profesionale.

Decideți-vă ce filosofie a profunzimii adoptați

Celebrul expert în știința calculatoarelor Donald Knuth ține la munca profundă. După cum explică pe site-ul său: „Ceea ce fac necesită ore îndelungi de studiu și de concentrare care nu poate fi întreruptă".[5] Un doctorand pe nume Brian Chappell, care este tată și are o slujbă cu normă întreagă, prețuiește și el munca profundă, aceasta fiind singura cale prin care poate face progrese la disertație, având în vedere timpul său limitat. Chappell mi-a spus că prima sa întâlnire cu ideea de muncă profundă a fost un „moment emoționant".

Menționez aceste exemple deoarece, deși Knuth și Chappell sunt de acord cu privire la importanța profunzimii, au opinii diferite în legătură cu *filosofiile* prin care integrează această profunzime în viața lor profesională. După cum voi detalia în următoarea secțiune, Knuth utilizează un soi de ascetism care favorizează munca profundă încercând să elimine sau să minimizeze orice alte tipuri de muncă. Spre deosebire de acesta, Chappell folosește o strategie ritmică, în cadrul căreia lucrează

între aceleași ore (de la 5:00 la 7:30 dimineața) în fiecare zi de lucru, fără excepție, înainte de a-și începe programul fragmentat de întreruperi obișnuite. Ambele abordări funcționează, dar nu la nivel global. Abordarea lui Knuth ar putea să fie potrivită pentru cineva a cărui principală obligație profesională este să cugete la lucruri serioase, dar, dacă Chappell ar adopta o respingere similară a tuturor lucrurilor superficiale, probabil că și-ar pierde slujba.

Aveți nevoie de propria filosofie pentru a integra munca profundă în viața voastră profesională. (După cum susțineam în introducerea acestei reguli, încercarea de a vă programa munca profundă într-o manieră ad-hoc nu este o cale eficientă de a vă gestiona voința limitată.) Dar exemplul nostru evidențiază un avertisment general cu privire la această selecție: trebuie să aveți grijă să alegeți o filosofie care se potrivește circumstanțelor voastre specifice, căci o inadecvare în acest punct vă poate deturna deprinderea de a vă dedica muncii profunde înainte de a avea șansa să se solidifice. Strategia vă va ajuta să evitați această soartă prezentându-vă patru filosofii distincte privind profunzimea, care am văzut că funcționează excepțional de bine în practică. Scopul este să vă conving că există numeroase modalități de a integra munca profundă în programul vostru și, prin urmare, merită să vă faceți timp să găsiți o abordare care vi se potrivește.

Filosofia ascetică a programării muncii profunde

Să ne întoarcem la Donald Knuth. Este celebru pentru numeroase inovații în știința calculatoarelor, printre care se remarcă dezvoltarea unei abordări riguroase în analizarea performanței algoritmilor. Cu toate acestea, printre colegii săi

de breaslă, Knuth are, totodată, o aură reprobabilă, pentru felul în care abordează comunicarea electronică. Dacă vizitați site-ul său la Stanford cu intenția de a-i găsi adresa de e-mail, veți descoperi, în schimb, următorul mesaj:

> „Sunt un om fericit de pe 1 ianuarie 1990, de când nu mai am adresă de e-mail. Foloseam e-mailul cam de prin 1975 și mi se pare că cincisprezece ani de e-mailuri sunt îndeajuns pentru o viață. E-mailul este minunat pentru oamenii al căror rol în viață este să dețină controlul asupra lucrurilor. Dar nu pentru mine; rolul meu este să fiu detașat. Ceea ce fac necesită ore lungi de studiu și de concentrare care nu pot fi întrerupte".

Knuth recunoaște totuși că nu intenționează să se izoleze complet de lume. Menționează că scrierea cărții sale îi impune să comunice cu mii de oameni și că vrea să răspundă la întrebări și comentarii. Soluția sa? Furnizează o adresă – o adresă *poștală pentru corespondență.* Spune că asistenta sa administrativă va sorta toate scrisorile care sosesc la adresa respectivă și le va pune deoparte pe acelea pe care le va considera relevante. Tot ce este cu adevărat urgent îi va fi adus la cunoștință prompt lui Knuth, iar de celelalte scrisori se va ocupa laolaltă, o dată la aproximativ trei luni.

Knuth folosește ceea ce numesc filosofia ascetică a programării muncii profunde. Această filosofie încearcă să maximizeze eforturile profunde, eliminând sau minimizând radical obligațiile superficiale. Practicanții filosofiei ascetice tind să aibă un țel profesional bine definit și extrem de valoros, pe care îl urmează, iar succesul lor profesional provine în mare măsură din îndeplinirea acestui unic lucru la standarde excepționale. Claritatea este cea care îi ajută să facă lumină în desișul de preocupări superficiale care tind să îi sufoce pe cei pentru care definiția valorii în lumea profesională este mai variată.

Knuth, de exemplu, își explică obiectivul profesional după cum urmează: „Încerc să învăț anumite zone din știința calculatoarelor exhaustiv; apoi încerc să diger cunoștințele acelea într-o formă care este accesibilă oamenilor care nu au atât de mult timp să studieze". Încercarea de a-l convinge pe Knuth cu privire la profiturile intangibile ale construirii unui public pe Twitter sau oportunitățile neașteptate care ar putea apărea prin utilizarea mai liberă a e-mailului vor da greș, dat fiind că aceste comportamente nu servesc direct scopului său de a înțelege în mod exhaustiv aspecte specifice ale științei calculatoarelor, pentru ca, apoi, să scrie despre ele într-o manieră accesibilă.

O altă persoană dedicată muncii profunde ascetice este scriitorul de science-fiction Neal Stephenson. Dacă vizitați site-ul de autor al lui Stephenson, veți observa că nu există o adresă de e-mail sau una poștală. Găsim explicația acestei omisiuni în două eseuri pe care Stephenson le-a postat pe primul său site (găzduit de The Well) la începutul anilor 2000, care au fost păstrate de Internet Archive. Într-unul din aceste eseuri, arhivat în 2003, Stephenson își rezumă regulamentul privind comunicarea după cum urmează:

> „Persoanele care doresc să îmi tulbure concentrarea sunt rugate politicos să nu o facă și sunt avertizate că nu răspund la e-mailuri... ca nu cumva mesajul-cheie [al regulamentului meu legat de comunicare] să se piardă în verbiaj, îl voi reda aici succint: timpul și atenția mea sunt deja rezervate – de mai multe ori. Vă rog să nu mi le solicitați".[6]

Pentru a-și justifica și mai clar regulamentul, Stephenson a scris un eseu intitulat „Why I Am a Bad Correspondent". În centrul explicației inaccesibilității sale se află următoarea decizie:

„Cu alte cuvinte, ecuația productivității este una nonliniară. Ceea ce explică de ce corespondența mea lasă de dorit și de ce rareori accept să țin discursuri. Dacă îmi organizez viața în așa fel încât să obțin segmente îndelungate de timp, consecutive și neîntrerupte, pot scrie romane. Dar, dacă aceste segmente sunt separate și fragmentate, productivitatea mea ca romancier scade drastic".[7]

Stephenson vede două opțiuni care se exclud reciproc: poate scrie romane bune într-un ritm regulat sau poate răspunde la o mulțime de e-mailuri și poate participa la conferințe, producând, drept urmare, romane de o calitate mai slabă, într-un ritm mai lent. A ales prima opțiune, iar această alegere îi impune să evite pe cât posibil orice sursă de muncă superficială în viața sa profesională. (Această chestiune este atât de importantă pentru Stephenson, încât i-a explorat implicațiile – pozitive și negative – în scrierea science-fiction din 2008 *Anathem*[8], în care ni se prezintă o elită intelectuală care trăiește în ordine monastice, izolată de masele distrase și de tehnologie, cugetând la lucruri profunde.[9])

Din experiența mea, filosofia ascetică îi face pe mulți profesioniști din domeniul cunoașterii să devină defensivi. Claritatea cu care adepții acesteia își identifică valoarea în lume atinge, presupun, un nerv sensibil, în cazul celor a căror contribuție la economia informației este mai complexă. Remarcați, desigur, că „mai complexă" nu înseamnă „mai mică". Un manager de nivel înalt, de exemplu, ar putea juca un rol vital în funcționarea unei companii de miliarde de dolari, chiar dacă nu poate indica ceva distinct, cum ar fi un roman încheiat, spunând: „Asta am produs eu anul acesta". Prin urmare, numărul de indivizi cărora li se aplică filosofia ascetică este limitat, ceea ce e în regulă. Dacă nu faceți parte din acest set, simplitatea radicală a acestuia nu ar trebui să provoace o invidie prea mare. Pe de altă parte, dacă faceți parte din această categorie – fiind

o persoană a cărei contribuție în lume este distinctă, clară și individualizată*, atunci ar trebui să vă gândiți serios la această filosofie, căci s-ar putea să fie factorul decisiv între o carieră mediocră și una care va fi ținută minte.

Filosofia bimodală a programării muncii profunde

Această carte s-a deschis cu o poveste despre psihologul și gânditorul revoluționar Carl Jung. În anii 1920, exact în același timp în care încerca să se desprindă de constrângerile exercitate de mentorul său Sigmund Freud, Jung a început să se retragă periodic într-o casă rustică, de piatră, construită în pădurea din apropierea orășelului Bollingen. Când se afla acolo, Jung se închidea în fiecare dimineață într-o încăpere cu dotări minime, pentru a scrie fără întrerupere. Apoi medita și se plimba prin pădure pentru a-și limpezi gândirea, pregătindu-se pentru următoarea zi de scris. Aceste eforturi, susțineam eu, aveau drept scop sporirea intensității muncii profunde a lui Jung la un nivel care să-i permită să reușească în confruntarea intelectuală cu Freud și cu numeroșii susținători ai acestuia.

Reamintind de această poveste, vreau să subliniez ceva important: Jung *nu* a utilizat o abordare ascetică a muncii profunde. Donald Knuth și Neal Stephenson, exemplele noastre de mai sus, au încercat să elimine complet elementele perturbatoare și superficialitatea din viețile lor profesionale. Spre

* Utilizez într-un sens oarecum larg cuvântul „individualizat" în acest context. Filosofia ascetică nu se aplică *doar* celor care lucrează pe cont propriu. Există exemple de demersuri profunde, în care munca este îndeplinită de un mic grup. Gândiți-vă, de pildă, la echipele de compozitori, precum Rodgers și Hammerstein, sau de inventatori, cum e cazul fraților Wright. Ceea ce vreau, de fapt, să sugerez, utilizând termenul în acest sens, este că această filosofie se potrivește celor care pot munci având în minte țeluri clare, fără alte obligații ce sunt implicite în momentul în care faci parte dintr-o organizație mai mare (n.a.).

deosebire de aceștia, Jung a urmărit să opereze această excludere doar în perioadele petrecute în casa în care se retrăgea. Restul timpul și-l petrecea în Zürich, unde ducea o viață deloc ascetică: conducea un cabinet aglomerat, unde deseori consulta pacienții până noaptea târziu; erau un participant activ la viața culturală care se desfășura în cafenelele din Zürich; susținea și participa la numeroase prelegeri desfășurate în prestigioasele universități ale orașului. (Einstein și-a luat doctoratul la o universitate din Zürich și, ulterior, a predat la alta; de asemenea, interesant este că l-a cunoscut pe Jung și cei doi au luat cina de câteva ori pentru a discuta ideile esențiale ale deosebitei teorii a relativității a lui Einstein.) Cu alte cuvinte, viața lui Jung în Zürich este similară din multe puncte de vedere cu arhetipul modern al profesionistului hiperconectat din epoca digitală, care lucrează în domeniul cunoașterii: dacă înlocuim „Zürich" cu „San Francisco" și „scrisoare" cu „tweet"*, am putea discuta despre un CEO de mare succes dintr-o companie high-tech.

Abordarea lui Jung este ceea ce numesc *filosofia bimodală* a muncii profunde. Această filosofie îți impune să îți împarți timpul, dedicând niște intervale clar definite preocupărilor profunde și lăsând restul să fie deschis la orice altceva. În timpul intervalelor profunde, profesionistul bimodal va acționa ascetic – urmărind să atingă o concentrare intensă și neîntreruptă. Pe durata intervalelor superficiale, concentrarea de acest tip nu este o prioritate. Această divizare a timpului între profunzime și deschidere poate surveni la diverse niveluri. De exemplu, într-o săptămână, ați putea dedica ultimele patru zile profunzimii, iar restul timpului să fie deschis. Similar, în interval de un an, ați putea dedica un anotimp perioadelor de muncă

* Denumirea mesajelor de pe Twitter (n.t.).

profundă (după cum procedează numeroși universitari pe durata verii sau în anul sabatic).

Filosofia bimodală consideră că munca profundă poate produce o productivitate extremă, *însă doar dacă* subiectul dedică suficient timp unor astfel de inițiative, pentru a atinge intensitatea cognitivă maximă – starea în care survin adevăratele descoperiri. De aceea, în cadrul acestei filosofii, unitatea minimă de timp pentru munca profundă tinde să fie cel puțin o zi întreagă. A rezerva câteva ore dimineața, de pildă, este prea puțin pentru a putea spune că avem un segment dedicat muncii profunde, conform adepților acestei abordări.

În același timp, filosofia bimodală este, în general, utilizată de oamenii care nu pot reuși fără a se dedica unor angajamente non-profunde. Jung, de exemplu, avea nevoie de cabinetul de consultații pentru a-și plăti facturile și de scena cafenelelor din Zürich pentru a-i stimula gândirea. Abordarea bazată pe trecerea de la un mod la altul furnizează o cale de a deservi cu succes ambele nevoi.

Ca să dăm un exemplu mai modern al filosofiei bimodale în acțiune, putem să ne gândim din nou la Adam Grant, profesorul de la Wharton Business School, al cărui interes față de tabieturile profesionale a fost prezentat în Partea întâi. După cum poate vă amintiți, programul lui Grant pe durata ascensiunii sale rapide la funcția de profesor universitar la Wharton constituie un bun studiu de caz asupra bimodalității. Pe parcursul unui an universitar, și-a concentrat cursurile într-un singur semestru, astfel încât în restul timpului să se poată dedica muncii profunde. Apoi, în cadrul acestor semestre de muncă profundă, a aplicat abordarea bimodală la nivel săptămânal. Poate că o dată sau de două ori pe lună își lua două-patru zile în care devenea complet ascetic. Închidea ușa, își seta un mesaj automat pe e-mail, prin care transmitea că nu era la birou, și

lucra la cercetările sale fără întrerupere. În afara acestor sesiuni de muncă profundă, Grant era bine-cunoscut pentru deschiderea și accesibilitatea sa. Într-un anumit sens, trebuia să fie: bestsellerul său din 2013, *Give and Take*, promovează practica acordării timpului și a atenției, fără a aștepta ceva în schimb, ca strategie-cheie a progresului profesional.

Cei care folosesc filosofia bimodală a muncii profunde admiră productivitatea asceților, dar respectă, totodată, valoarea pe care o primesc ca urmare a comportamentelor superficiale din viața lor profesională. Poate că cel mai mare obstacol în implementarea acestei filosofii este acela că până și perioadele scurte de muncă profundă necesită o flexibilitate pe care mulți se tem că nu o au în funcțiile lor actuale. Dacă vă stânjenește gândul că ați putea sta departe de Inbox chiar și pentru o oră, atunci, cu siguranță, ideea de a dispărea o zi sau mai mult va părea imposibilă. Dar bănuiesc că munca bimodală este compatibilă cu mai multe tipuri de slujbe decât ați putea crede. Mai devreme, de exemplu, descriam un studiu efectuat de Leslie Perlow, profesoară la Harvard Business School. În cadrul acestui studiu, unui grup de consultanți i s-a solicitat să se deconecteze o zi întreagă, în timpul săptămânii de lucru. Consultanții se temeau că clientul avea să se revolte. S-a dovedit că clientului nu-i păsa. După cum au descoperit Jung, Grant și subiecții lui Perlow, oamenii vă respectă, de obicei, dreptul de a deveni inaccesibili dacă aceste perioade sunt bine definite și clar anunțate, iar în afara acestor secvențe temporale sunteți din nou ușor de găsit.

Filosofia ritmică a programării muncii profunde

La începuturile serialului *Seinfeld*, Jerry Seinfeld a continuat să lucreze ca actor de comedie, mergând în turnee și având un

program aglomerat. În această perioadă, scriitorul și comediantul Brad Isaac, care, pe atunci, lua parte la spectacole în care publicul putea urca pe scenă, preluând microfonul, a dat peste Seinfeld într-un club, așteptând să urce pe scenă. După cum a explicat ulterior Isaac, într-un articol de pe Lifehacker, devenit clasic: „Aceea era șansa mea. Trebuia să îl întreb pe Seinfeld dacă avea vreo sugestie pentru un tânăr actor de comedie. Ce mi-a spus avea să-mi fie de folos întreaga viață“[10].

Seinfeld și-a început sfaturile către Isaac cu lucruri de bun-simț, remarcând că „drumul spre a deveni un actor de comedie mai bun este să creezi glume mai bune“, explicându-i apoi că, pentru crea glume mai bune, trebuie să scrii în fiecare zi. Seinfeld a continuat prin a descrie o tehnică specifică pe care o folosea pentru a-l ajuta să-și mențină această disciplină. Are un calendar pe perete. În fiecare zi în care scrie glume, taie data respectivă cu un X mare, făcut cu roșu. „După câteva zile, vei avea un lanț“, i-a spus Seinfeld. „Ține-te de treabă și lanțul va continua să crească în fiecare zi. Îți va plăcea să îl vezi, mai ales după ce trec câteva săptămâni. Singura ta treabă va fi să nu întrerupi lanțul.“

Această *metodă a lanțului* (după cum o numesc unii acum) a avut, în curând, un succes răsunător printre scriitori și pasionații de fitness – comunități care prosperă ca urmare a abilității de a face lucruri grele în mod consecvent. Pentru scopurile noastre, furnizează un exemplu specific de abordare generală pentru a integrarea profunzimii în viață: *filosofia ritmică*. Această filosofie susține că cea mai ușoară cale de a începe în mod consecvent sesiuni de muncă profundă este să le transformăm într-un simplu obicei regulat. Cu alte cuvinte, scopul este să generați un ritm al acestei munci care elimină nevoia și de a decide dacă și când veți aborda lucrurile în profunzime și de a investi energie în acest proces. Metoda lanțului

este un bun exemplu al filosofiei ritmice a programării muncii profunde, deoarece combină o metodă euristică simplă de programare (a face treaba în fiecare zi) cu o modalitate ușoară de a vă reaminti să o faceți: X-urile mari și roșii de pe calendar.

O altă modalitate frecventă de a implementa filosofia ritmică se poate realiza prin înlocuirea elementului vizual de susținere din metoda lanțului cu stabilirea unei anumite ore pe care o folosiți în fiecare zi pentru a vă dedica muncii profunde. În mare măsură, la fel cum păstrarea unor indicatori vizuali ai progresului înregistrat în muncă poate reduce bariera spre aprofundare, eliminarea chiar și a celor mai simple decizii de stabilire a programului, cum ar fi în ce moment al zilei să îndepliniți munca, diminuează această barieră.

Gândiți-vă la exemplul lui Brian Chappell, doctorandul ocupat pe care vi l-am prezentat în discuția de deschidere despre această strategie. Chappell a adoptat filosofia ritmică a programării muncii profunde din necesitate. În perioada în care începea să scrie mult la teză, i-a fost oferită o slujbă cu normă întreagă într-un centru din campusul unde era student. Profesional, era o oportunitate și Chappell a acceptat-o bucuros. Dar din punct de vedere academic, o slujbă cu normă întreagă, mai ales că apărea după recenta naștere a primului său copil, îngreuna procesul de căutare a profunzimii necesare pentru a-și scrie capitolele tezei.

Chappell a început prin a încerca să se dedice vag muncii profunde. Și-a făcut o regulă, conform căreia munca profundă trebuia să ocupe segmente de 90 de minute (dându-și seama în mod corect că este nevoie de timp pentru a ajunge la o stare de concentrare), și a decis că va încerca să programeze aceste segmente într-o manieră ad-hoc, ori de câte ori apăreau ferestre potrivite în programul său. Deloc surprinzător, această strategie nu a condus la o productivitate semnificativă. Într-o

tabără de studii la care participase cu un an înainte, Chappell reușise să producă un întreg capitol din lucrarea de disertație într-o singură săptămână de muncă profundă riguroasă. După ce a acceptat slujba cu normă întreagă, nu a reușit să producă decât un singur nou capitol *pe durata întregului an* de lucru.

Progresul extrem de greoi din acel an l-a determinat pe Chappell să adopte metoda ritmică. Și-a stabilit regula că se va trezi și va începe să lucreze la 5:30 dimineața, în fiecare zi. Va lucra până la 7:30, va pregăti micul dejun și va merge la muncă după ce se va fi achitat de obligațiile pe care le avea față de disertație în ziua respectivă. Încântat de progresul rapid, în curând și-a stabilit ora de trezire la 4:30, pentru a profita și mai mult de profunzimea matinală.

Când l-am intervievat pe Chappell pentru această carte, mi-a mărturisit că abordarea sa ritmică asupra programării muncii profunde era „extrem de productivă și, totodată, elimina sentimentul de vinovăție". Obiceiul său îl ajuta să producă patru-cinci pagini de proză academică pe zi și era capabil să scrie ciorne ale capitolelor tezei sale ajungând la un capitol *în două-trei săptămâni*: o productivitate fenomenală pentru cineva care avea și o slujbă la care mergea de la 9 la 17. „Cine poate spune că nu pot fi atât de prolific?", a concluzionat el. „De ce nu eu?"

Filosofia ritmică oferă un contrast interesant cu filosofia bimodală. Poate că nu reușește să atingă cele mai intense niveluri de gândire profundă urmărite în sesiunile de concentrare care durează întreaga zi, în cazul adeptului abordării bimodale. Însă câștigul este acela că această abordare funcționează mai bine cu realitatea naturii umane. Susținând munca profundă prin intermediul unor tabieturi de neclintit, prin care se asigură că îndeplinește în mod regulat o parte din sarcină, adeptul abordării ritmice înregistrează deseori un număr total mai mare de ore de muncă profundă pe an.

Decizia între ritmic și bimodal se poate rezuma la autocontrol în aceste chestiuni legate de programare. Dacă sunteți Carl Jung și sunteți implicați într-o luptă intelectuală acerbă cu susținătorii lui Sigmund Freud, probabil că veți recunoaște fără probleme importanța găsirii timpului necesar pentru a vă concentra asupra propriilor idei. Pe de altă parte, dacă scrieți o disertație și nu vă presează nimeni să o terminați, s-ar putea să fie nevoie de natura regulată a filosofiei ritmice pentru a menține progresul.

Cu toate acestea, în cazul multora, nu doar problemele de autocontrol îi determină să aibă preconcepții față de filosofia ritmică, ci și realitatea că unele slujbe nu îți permit să dispari când apare nevoia de profunzime. (Pentru o mulțime de șefi, ești liber să te concentrezi cât dorești... atât timp cât răspunzi prompt la e-mailurile șefului.) Probabil că acesta este cel mai important motiv pentru care filosofia ritmică este una dintre cele mai comune printre profesioniștii din domeniul cunoașterii, care au o slujbă obișnuită într-un birou.

Filosofia jurnalistică a programării muncii profunde

În anii 1980, jurnalistul Walter Isaacson avea 30 și ceva ani și avansase considerabil în ascensiunea sa rapidă pe scara ierarhică din redacția revistei *Time*. În acest punct, se afla neîndoielnic în atenția clasei gânditorilor. Christopher Hitchens, de exemplu, care scria la *London Review of Books* în această perioadă, l-a numit „unul dintre cei mai buni ziariști de revistă din America“[11]. Era momentul potrivit ca Isaacson să scrie o Carte Mare și Importantă – un pas necesar pe scara realizărilor jurnalistice. Astfel că Isaacson a ales un subiect complicat, o biografie narativă pe mai multe planuri, a șase figuri care au jucat un

rol important în politica de la începuturile Războiului Rece, și a făcut echipă cu un tânăr redactor și coleg de la *Time*, Evan Thomas, pentru a produce o carte cu o greutate adecvată: o istorie de 864 de pagini, intitulată *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*.[12]

Această carte, care a fost publicată în 1986, a fost bine primită de oamenii potriviți. *New York Times* a numit-o „poveste cu straturi multiple"[13], în vreme ce *San Francisco Chronicle* trâmbița că cei doi tineri scriitori „dăduseră naștere unui Plutarh al Războiului Rece". La mai puțin de un deceniu, Isaacson a atins punctul culminant în cariera sa de jurnalist când a fost numit redactor al revistei *Time* (pe care l-a completat cu un al doilea act, când a devenit CEO-ul unei organizații think tank și un biograf incredibil de popular al unor figuri celebre, printre care Benjamin Franklin, Albert Einstein și Steve Jobs).

Însă ceea ce mă interesează pe mine la Isaacson nu este *ce* a realizat cu prima sa carte, ci *cum* a scris-o. În dezvăluirea acestei povești, trebuie să mă inspir din relatarea pe care am avut norocul să mi-o facă o persoană apropiată. Se pare că în anii de dinaintea publicării cărții *The Wise Men*, unchiul meu, John Paul Newport, care era și el jurnalist în New York pe atunci, a împărțit cu Isaacson o casă de vacanță pe litoral. Până în ziua de astăzi, unchiul meu își amintește de impresionantele obiceiuri de lucru ale lui Isaacson:

> „Întotdeauna era uimitor... se retrăgea în dormitor o vreme, când noi, ceilalți, ne relaxam în curtea interioară sau în altă parte, pentru a lucra la cartea sa... urca la etaj și rămânea acolo vreo 20 de minute sau o oră și îl auzeam cum bătea la mașină, apoi cobora la fel de relaxat ca și noi... munca nu părea să-l tulbure niciodată – urca bucuros să lucreze ori de câte ori avea timp liber".

Isaacson era metodic: ori de câte ori găsea timp liber, intra în starea caracteristică muncii profunde și bătea la mașină în viteză, scriindu-și cartea. Se pare că așa se poate scrie o carte de 900 de pagini în timpul liber, în vreme ce îți petreci cea mai mare parte a zilei devenind unul dintre cei mai buni scriitori din țară care publică într-o revistă.

Numesc această abordare, în care munca profundă este inserată în program oricând se poate, *filosofia jurnalistului*. Această denumire recunoaște faptul că jurnaliștii, asemenea lui Walter Isaacson, au pregătirea necesară pentru a intra în starea propice scrisului instantaneu, supunându-se naturii profesiei lor care este marcată de termene-limită.

Această abordare nu este pentru novici în munca profundă. După cum stabileam în partea introductivă a acestei reguli, abilitatea de a trece de la superficialitate la profunzime nu vine de la sine. Fără exercițiu, această trecere vă poate afecta serios rezervele de voință, epuizându-le. Acest obicei necesită, totodată, sentimentul de încredere în propriile abilități – convingerea că ceea ce faceți este important și veți reuși. Acest tip de convingere se edifică, în general, pe fundamentul realizărilor profesionale existente. Lui Isaacson, de exemplu, i-a venit probabil mai ușor să treacă la starea necesară pentru a scrie decât i-ar veni, să spunem, unui romancier debutant, căci cel dintâi avea deja experiență și devenise deja un scriitor respectabil. *Știa* că avea capacitatea de a scrie o biografie formidabilă și înțelegea că este o sarcină-cheie în evoluția sa profesională. Această încredere are un rol vital în motivarea eforturilor dificile.

Favorizez filosofia jurnalistică a muncii profunde deoarece este principala mea abordare în integrarea acestor eforturi în programul meu. Cu alte cuvinte, nu am o abordare ascetică în munca profundă (deși, câteodată, sunt gelos pe colegul meu de breaslă, expertul în știința calculatoarelor, Donald Knuth, care

se deconectează fără regret), nu recurg la perioade de câteva zile dedicate profunzimii, ca bimodaliștii, și, deși sunt curios cu privire la filosofia ritmică, programul meu reușește să îmi zădărnicească eforturile de a-mi face un obicei zilnic din aceasta. În schimb, în semn de prețuire față de Isaacson, iau fiecare săptămână așa cum vine și mă străduiesc să obțin cât mai multă profunzime posibil. Pentru a scrie această carte, de exemplu, a trebuit să profit de intervale de timp liber ori de câte ori s-au ivit. Dacă odraslele mele dormeau liniștite, îmi luam laptopul și mă închideam în biroul de acasă. Dacă soția mea dorea să-și viziteze părinții care locuiesc în apropiere, în Annapolis, într-o zi de weekend, profitam de faptul că aveam o mână de ajutor în supravegherea copiilor și dispăream într-un colț liniștit din casa acestora, pentru a scrie. Dacă se anula o ședință la muncă sau prindeam o după-amiază liberă, mă retrăgeam într-una din bibliotecile mele preferate din campus pentru a mai scrie câteva sute de cuvinte. Și tot așa.

Ar trebui să recunosc că nu sunt un purist în aplicarea filosofiei jurnalistului. De exemplu, nu iau toate deciziile legate de munca profundă pe loc. În schimb, am tendința de a-mi planifica la începutul fiecărei săptămâni momentele în care mă voi dedica muncii profunde, iar apoi le rafinez, după caz, la începutul fiecărei zile (a se vedea Regula #4 pentru mai multe detalii despre obiceiurile mele de a-mi stabili programul). Reducând nevoia de a lua decizii legate de munca profundă de la un moment la altul, îmi pot conserva energia mintală, rezervând-o pentru procesul de gândire temeinică. Trăgând linia, filosofia jurnalistică a programării muncii profunde rămâne dificil de aplicat cu succes. Dar, dacă aveți încredere în valoarea a ceea ce încercați să realizați și aveți exercițiu în practicarea aprofundării (abilitate pe care vom continua să o dezvoltăm în strategiile care urmează), poate fi o cale surprinzător de flexibilă de

a vă dedica substanțial profunzimii, în condițiile în care aveți un program încărcat.

Ritualizați

O observație deseori trecută cu vederea în privința celor care își folosesc mintea pentru a crea lucruri valoroase este aceea că rareori sunt haotici când vine vorba despre obiceiurile de lucru. Gândiți-vă la biograful Robert Caro, câștigător al premiului Pulitzer. După cum ni se dezvăluie într-un profil dintr-o revistă, din 2009, „fiecare centimetru din biroul newyorkez al [lui Caro] este guvernat de reguli“[14]. Unde își așază cărțile, cum își aranjează caietele, ce pune pe perete, chiar și ce poartă la birou: totul este stabilit printr-o rutină care a variat prea puțin pe parcursul îndelungatei sale cariere. „M-am instruit să fiu organizat“, explica el.

Charles Darwin avea o structură la fel de strictă a vieții profesionale în perioada în care scria *Originea speciilor*.[15] După cum își amintea, ulterior, fiul său Francis, se ridica prompt la ora 7 și făcea o scurtă plimbare. Apoi lua micul dejun singur și se retrăgea în biroul său de la 8:00 la 9:30. Următoarea oră era dedicată citirii scrisorilor din ziua precedentă, după care se întorcea în birou de la 10:30 până la amiază. După această sesiune, cugeta asupra ideilor dificile în timp ce se plimba pe o rută prestabilită care începea de la solar, apoi parcurgea o cărare ce-i înconjura proprietatea. Se plimba până când era mulțumit de gândurile sale, apoi își declara ziua de lucru încheiată[16].

Jurnalistul Mason Currey, care a petrecut jumătate de deceniu catalogând obiceiurile gânditorilor și scriitorilor celebri (și de la care am aflat ultimele două exemple), rezuma această tendință spre sistematizare după cum urmează:

„Există o idee populară conform căreia artiștii lucrează pe baza inspirației – că sunt loviți subit ori fulgerător de cine știe unde sau că energia lor creativă mocnită ajunge să dea pe din afară... dar sper că [opera mea] arată limpede că să aștepți să te lovească inspirația este un plan absolut îngrozitor. De fapt, poate că singurul sfat pe care pot să îl ofer oricui încearcă să facă o muncă creativă este să ignore inspirația".[17]

Într-un articol din *New York Times* pe această temă, David Brooks rezumă această realitate mai direct: „[Marile minți creative] gândesc ca artiștii, dar lucrează precum contabilii".[18]

Această strategie sugerează următoarele: pentru a profita la maximum de sesiunile voastre de muncă profundă, construiți-vă ritualuri la fel de stricte și idiosincratice ca și cele ale gânditorilor importanți menționați anterior. Această imitare are un motiv întemeiat. Mințile strălucite, precum Caro și Darwin, nu au folosit ritualuri pentru a fi stranii; au făcut-o deoarece succesul lor profesional depindea de abilitatea lor de a plonja în adâncuri în mod repetat – nu ai cum să câștigi un premiu Pulitzer sau să concepi o mare teorie fără a-ți împinge mintea la limită. Ritualurile lor minimizau perturbările survenite în tranziția către profunzime, permițându-le să se adâncească în lucru și să rămână mai mult în starea aceea. Dacă, în schimb, ar fi așteptat să-i lovească inspirația înainte de a se apuca serios de treabă, probabil că realizările lor ar fi avut mult de suferit.

Nu există un singur ritual de lucru *corect* – ritualul potrivit depinde atât de persoană, cât și de tipul de proiect căruia vă dedicați. Dar există câteva întrebări generice la care trebuie să răspundă orice ritual eficient:

- **Unde veți lucra și cât timp**. Ritualul trebuie să specifice un loc de desfășurare a eforturilor aferente muncii profunde. Acest loc poate fi biroul obișnuit, cu ușa închisă și masa curată (unuia dintre colegii mei îi place să-și pună pe ușa biroului o pancartă cu „nu deranjați“, ca la hotel, când se ocupă de ceva dificil). Dacă e posibil să identificați un loc folosit *doar* pentru momentele de profunzime – de exemplu, o sală de conferințe sau o bibliotecă liniștită –, efectul pozitiv poate fi chiar mai mare. (Dacă lucrați într-un spațiu deschis, această nevoie de a găsi un loc retras pentru munca profundă devine extrem de importantă.) Indiferent de locul în care lucrați, asigurați-vă că vă acordați totodată un interval specific de timp, astfel încât sesiunea să rămână o provocare distinctă, nu o corvoadă fără finalitate.
- **Cum veți munci după ce vă apucați de lucru**. Ritualul vostru are nevoie de reguli și procese pentru a vă menține eforturile structurate. De exemplu, ați putea institui interzicerea folosirii internetului sau v-ați putea calcula numărul de cuvinte produse într-un interval de 20 de minute, să spunem, pentru a vă menține intensitatea concentrării. În absența acestei structuri, va trebui să negociați mintal în mod repetat ce ar trebui să faceți și ce nu în timpul acestor sesiuni și să încercați întruna să evaluați dacă lucrați îndeajuns de mult. Aceste lucruri vă consumă în mod inutil rezervele de voință.
- **Cum vă veți susține munca.** Ritualul vostru trebuie să se asigure că mintea primește susținerea de care are nevoie pentru a continua să opereze la un nivel înalt de profunzime. De exemplu, ritualul ar putea specifica să începeți cu o ceașcă de cafea bună, că aveți la îndemână suficientă mâncare potrivită pentru a vă menține energia

sau că includeți forme ușoare de mișcare, cum ar fi plimbarea, pentru a vă menține claritatea minții. (După cum spunea Nietzsche: „Doar ideile dobândite în urma plimbării sunt valoroase".[19]) Această susținere poate, de asemenea, include factori legați de mediu, cum ar fi organizarea materiilor prime al muncii, pentru a reduce la minimum perturbările care irosesc energia (după cum am văzut în cazul lui Caro). Pentru a atinge succesul maxim, trebuie să vă susțineți eforturile de aprofundare. În același timp, această susținere trebuie să fie sistematizată, astfel încât să nu irosiți energie mintală gândindu-vă de ce aveți nevoie pe moment.

Aceste întrebări vă vor ajuta să începeți să vă concepeți ritualul aferent muncii profunde. Dar rețineți că găsirea unui ritual care să reziste ar putea necesita să experimentați, astfel că fiți dispuși să îl rafinați. Vă asigur că efortul merită: după ce ați conturat ceva care funcționează, impactul poate fi semnificativ. Munca profundă este o treabă serioasă și nu ar trebui tratată cu lejeritate. Încadrându-vă aceste eforturi într-un ritual complicat (și, poate, pentru lumea din afară, destul de ciudat) acceptați această realitate, oferind minții structura și determinarea de care are nevoie pentru a pătrunde în starea de concentrare necesară pentru a putea începe să creați lucruri care contează.

Faceți gesturi grandioase

La începutul iernii lui 2007, J.K. Rowling se străduia să încheie *Talismanele morții*, ultima carte din seria Harry Potter. Presiunea era intensă, căci acestui volum îi revenea responsabilitatea de a le reuni pe cele șase care îl precedaseră într-un fel

care să-i satisfacă pe sutele de milioane de fani ai seriei. Rowling trebuia să se adâncească în lucru pentru a satisface aceste cerințe, dar îi venea din ce în ce mai greu să se concentreze fără întrerupere în biroul său de acasă, din Edinburgh, Scoția. „În timp ce terminam *Talismanele morții*, într-o zi a venit cineva să curețe ferestrele, copiii erau acasă, iar câinii lătrau“[20], își amintește autoarea într-un interviu. Era prea mult, astfel că J.K. Rowling a decis să facă un gest extrem pentru a dobândi starea mintală de care avea nevoie: s-a cazat într-un apartament la Balmoral, un hotel de cinci stele, în centrul orașului Edinburgh. „Am mers la hotelul acesta pentru că e frumos, dar nu intenționam să stau acolo“, explica ea. „[Dar] prima zi de lucru a mers bine, așa că m-am întors... și am sfârșit prin a încheia ultima carte din seria *Harry Potter* [aici].“[21]

Privind retrospectiv, nu este surprinzător că scriitoarea a ales să rămână în hotel, în cele din urmă. Cadrul era perfect pentru proiectul său. Balmoral, cunoscut drept unul dintre cele mai luxoase hoteluri din Scoția, este o clădire victoriană clasică, cu sculpturi bogat ornamentate și un turn înalt cu ceas. De asemenea, se află la doar câteva cvartale de Castelul Edinburgh – una dintre sursele din care s-a inspirat Rowling când a născocit Hogwarts.

Decizia autoarei de a se caza într-un apartament dintr-un hotel de lux, din apropierea Castelului Edinburgh, este un exemplu de strategie stranie, dar eficientă în lumea muncii profunde: *gestul grandios*. Conceptul este simplu: operând o schimbare radicală în mediul vostru obișnuit, la care se adaugă poate o investiție semnificativă sub formă de efort sau bani, toate dedicate susținerii unei sarcini care necesită o muncă profundă, măriți importanța percepută a sarcinii. Această sporire a importanței diminuează instinctul mintal de a amâna, stimulându-vă motivația și energia.

Scrierea unui capitol dintr-un roman despre Harry Potter, de exemplu, este o muncă grea și necesită multă energie mintală – indiferent unde o faceți. Dar când plătești peste 1 000 de dolari pe zi pentru a scrie un capitol în apartamentul unui vechi hotel, aflat în vecinătatea unui castel în stil Hogwarts, este mai ușor să îți *aduni* energia necesară și să îndeplinești munca decât dacă te-ai afla în biroul de acasă, unde poți fi tulburat.

Când studiem obiceiurile altor profesioniști bine-cunoscuți care se dedică muncii profunde, întâlnim deseori strategia gestului grandios. Bill Gates, de exemplu, era celebru în perioada în care a fost CEO Microsoft, pentru Săptămânile de Gândire pe care și le lua, în timpul cărora își abandona munca obișnuită și obligațiile familiale, izolându-se într-o cabană, cu un teanc de lucrări și cărți.[22] Țelul său era să se gândească profund, fără a fi tulburat, la marile probleme relevante pentru compania sa. Într-una dintre aceste săptămâni, de pildă, a ajuns la celebra concluzie că internetul avea să constituie o forță majoră în domeniu. Nu exista niciun lucru care să-l împiedice propriu-zis pe Gates să gândească profund în biroul său de la sediul Microsoft, din Seattle, dar noutatea izolării timp de o săptămână îl ajuta să atingă nivelurile dorite de concentrare.

Fizicianul de la MIT și romancierul premiat Alan Lightman exploatează și el beneficiile gesturilor grandioase. Acesta se retrage în fiecare vară pe o „insulă micuță" din Maine, pentru a cugeta și a-și reîncărca bateriile. Cel puțin în 2000, când a descris acest gest într-un interviu, insula nu numai că nu avea internet, ci nici măcar linie telefonică. După cum justifica el apoi: „Sunt două luni și jumătate în care simt că pot readuce puțină liniște în viață... ceea ce este foarte greu de găsit".[23]

Nu toată lumea are libertatea de a petrece două luni în Maine, dar mulți scriitori, printre care Dan Pink și Michael Pollan, simulează experiența pe parcursul întregului an,

construindu-și pe propria proprietate – deseori cu cheltuieli și eforturi considerabile – cabane în care să scrie. (Pollan, de pildă, a scris chiar o carte despre experiența trăită pe durata construirii cabanei în pădurea din spatele fostei sale case din Connecticut.[24]) Aceste dependințe nu le sunt strict necesare scriitorilor despre care vorbim, care nu au nevoie decât de un laptop și o suprafață plană pentru a-și face meseria. Însă valoarea cabanelor nu este conferită de dotările acestora, ci de gestul grandios reprezentat de conceperea și construirea cabanei, cu singurul scop de a facilita scrierea.

Nu toate gesturile grandioase trebuie să aibă un caracter permanent. După ce fizicianul William Shockley de la Bell Labs, animat de un spirit competitiv patologic, a fost cooptat în grupul dedicat inventării tranzistorului[25] – după cum voi detalia în următoarea strategie, doi membri ai echipei sale au făcut descoperirea într-un moment în care Shockley era plecat, lucrând la un alt proiect –, s-a încuiat într-o cameră de hotel din Chicago, unde se pare că mersese pentru a participa la o conferință. Nu a ieșit din cameră până când nu și-a clarificat detaliile unui design mai bun, care îi umblaseră prin minte. Când, în cele din urmă, a părăsit încăperea, și-a trimis notițele, par avion, în Murray Hill, New Jersey, astfel încât un coleg să le poată înregistra în jurnalul de laborator și să le poată semna pentru a marca data inovației. Forma de joncțiune a tranzistorului pe care a descoperit-o Shockley în accesul său de muncă profundă i-a adus, în cele din urmă, o parte din premiul Nobel care a fost acordat, ulterior, invenției.

Un exemplu și mai radical de gest grandios unic care dă rezultate este povestea lui Peter Shankman, un antreprenor și pionier în social media. Fiind un cunoscut vorbitor în public, Shankman își petrece o mare parte din timp zburând. În cele din urmă, și-a dat seama că altitudinea de 10 000 de metri era

mediul ideal pentru a se concentra. După cum a explicat într-o postare pe blog: „Țintuit pe scaun, neavând nimic în față, nimic care să mă distragă, nimic care să-mi activeze ADN-ul interesat de lucruri care îți iau ochii, nu am altceva de făcut decât să mă cufund în gânduri“.[26] La ceva timp după această revelație, Shankman a semnat un contract de carte, având la dispoziție doar două săptămâni pentru a termina întregul manuscris. Respectarea termenului avea să necesite o concentrare incredibilă. Pentru a intra în această stare, Shankman a făcut ceva neconvențional. Și-a cumpărat un bilet dus-întors, la clasa business, până la Tokyo. A scris pe tot parcursul zborului până în Japonia, a băut un espresso în salonul pentru clasa business după ce a ajuns la destinație, apoi a plecat și a zburat înapoi, scriind din nou tot drumul – revenind în Statele Unite la doar 30 de ore după ce plecase, de data aceasta cu un manuscris încheiat în mână. „Călătoria m-a costat 4 000 de dolari și a meritat fiecare bănuț“[27], a explicat el.

În toate aceste exemple, nu doar schimbarea mediului sau căutarea liniștii facilitează profunzimea. Forța dominantă este psihologia implicării maxime în sarcina pe care o avem în față. Să te muți într-un loc exotic pentru a te concentra asupra unei scrieri, să îți iei o săptămână liber de la muncă doar pentru a gândi sau să te închizi într-o cameră de hotel până închei o invenție importantă – aceste gesturi poartă țelul de atingere a profunzimii la un nivel de prioritate mintală care contribuie la descătușarea resurselor mintale necesare. Uneori, pentru a pătrunde în adâncime, trebuie să faci mai întâi un salt curajos.

Nu lucrați singuri

Relația dintre munca profundă și colaborare este complicată. Totuși merită să o limpeziți, deoarece transformarea colaborării într-un avantaj, când este făcută cum trebuie, poate mări calitatea muncii profunde din viața voastră profesională.

Este util să începem să discutăm acest subiect făcând un pas înapoi pentru a ne gândi la ceea ce la început pare a fi un conflict nerezolvabil. În Partea întâi a acestei cărți criticam Facebook pentru designul noului său sediu. În particular, remarcam că scopul companiei de a crea cel mai mare spațiu deschis de birouri din lume – o încăpere gigantică în care se spune că vor încăpea 2 800 de angajați[28] – reprezintă un atac absurd la adresa concentrării.

Atât intuiția, cât și cercetările tot mai numeroase subliniază realitatea că împărțirea spațiului de lucru cu un număr mare de colegi este incredibil de perturbatoare – creând un mediu care împiedică încercările de a gândi serios. Într-un articol din 2013, care rezuma cercetările recente pe această temă, *Bloomberg Businessweek* a mers până într-acolo încât a cerut să se pună capăt „tiraniei biroului aflat într-un spațiu deschis“[29].

Și, totuși, designul birourilor de tip spațiu deschis nu este adoptat aleatoriu. După cum relatează Maria Konnikova în *The New Yorker*, când a apărut acest concept întâia oară, scopul său era „să faciliteze comunicarea și fluxul ideilor“[30]. Acest deziderat rezona cu companiile americane care căutau să adopte aura neconvențională a start-upurilor. De exemplu, Josh Tyrangiel, redactorul *Bloomberg Businessweek*, explica lipsa de birouri la sediul publicației sale după cum urmează: „Spațiul deschis este spectaculos; face ca toată lumea să fie racordată la misiunea generală și... încurajează curiozitatea oamenilor care se ocupă de discipline diferite“.[31] Jack Dorsey justifica

amplasarea deschisă a sediului Square, explicând: „Îi încurajăm pe oameni să rămână vizibili, deoarece credem în descoperiri neașteptate și în faptul că cei care trec unii pe lângă alții vor învăța lucruri noi“[32].

De dragul discuției, haideți să numim acest principiu – că atunci când le permiți oamenilor să dea nas în nas se nasc colaborări inteligente și idei noi – *teoria creativității accidentale*. Când Mark Zuckerberg s-a decis să construiască cel mai mare birou din lume, putem deduce în mod rezonabil că această teorie a contribuit la hotărârea sa, la fel cum a influențat de multe ori adoptarea spațiului deschis în Silicon Valley, și nu numai. (Alți factori, mai puțin lăudați, cum ar fi economisirea banilor și facilitarea supravegherii, joacă, de asemenea, un rol, dar, nefiind atât de interesanți, sunt mai puțin evidențiați.)

Alegerea între promovarea concentrării și susținerea descoperirilor accidentale pare a sugera că munca profundă (demers individual) este incompatibilă cu generarea ideilor creative pătrunzătoare (demers colectiv). Totuși această concluzie este deficitară. Se bazează, susțin eu, pe înțelegerea incompletă a teoriei creativității accidentale. Pentru a susține această ipoteză, haideți să vedem care sunt originile acestei perspective asupra elementelor care declanșează inovațiile.

Teoria în chestiune are numeroase surse, dar întâmplarea face să am o legătură personală cu una dintre cele mai cunoscute. În timpul celor șapte ani petrecuți la MIT, am lucrat în celebra Building 20* a institutului. Această structură, situată la intersecția din străzile Main și Vassar, în East Cambridge, care a fost, în cele din urmă, demolată în 1998, a fost ridicată ca adăpost temporar în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, cu scopul de a-i adăposti pe numeroșii studenți care frecventau

* Clădirea 20 (n.t.).

animatul Laborator de Radiații. După cum se preciza într-un articol din 2012 din *New Yorker*, clădirea a fost considerată, inițial, un eșec: „Ventilația era proastă, iar holurile erau întunecoase. Pereții erau subțiri, acoperișul curgea, iar clădirea se încingea vara și îngheța iarna“.[33]

Însă, după terminarea războiului, afluxul de oameni de știință spre Cambridge a continuat. MIT avea nevoie de spațiu, astfel că, în loc să demoleze imediat Building 20, după cum promiseseră autorităților locale (în schimbul nerestricționării), au continuat să o folosească drept spațiu de rezervă. Rezultatul a fost că mai multe departamente – de la știința nucleară până la lingvistică și electronică – împărțeau clădirea scundă cu chiriași mai puțin obișnuiți, printre care un magazin de utilaje și un atelier de reparat piane. Deoarece clădirea era construită cu materiale ieftine, aceste grupuri își luau libertatea de a rearanja spațiul după nevoie. Pereții și dușumelele puteau fi mutate, iar echipamentul putea fi fixat de grinzi. Relatând povestea lui Jerrold Zacharias și a muncii acestuia la primul ceas atomic, articolul din *New Yorker* mai sus menționat subliniază importanța faptului că cercetătorul a putut scoate două dușumele din laboratorul său din Building 20, pentru a putea instala cilindrul cu o înălțime de trei etaje, necesar pentru aparatul său experimental.

În folclorul de la MIT, se consideră, în genere, că această combinație haotică de discipline diferite, reunite într-o clădire mare, reconfigurabilă, a dat naștere unor întâlniri întâmplătoare și unui spirit al inventivității care au favorizat descoperiri majore într-un ritm alert și inovații în domenii extrem de diverse, de la gramaticile lui Chomsky până la radarele de navigație Loran și jocurile video, toate în deceniile productive de după război. Când, în cele din urmă, clădirea a fost demolată făcând loc pentru Stata Center, construcția de 300 de milioane de

dolari, proiectată de Frank Gehry (unde mi-am petrecut anii de studenție), pierderea sa a fost deplânsă. Ca omagiu adus „palatului de placaj" pe care l-a înlocuit, designul interior din Stata Center păstrează plăci nefinisate de placaj și bucăți de beton vizibile, cu urmele de construcție lăsate intacte.

Cam în aceeași perioadă în care a fost construită în grabă Building 20, se afla în desfășurare un demers ce miza pe creativitatea accidentală, la 320 de kilometri spre sud-vest, în Murray Hill, New Jersey. Aici, directorul Bell Labs, Mervin Kelly, coordona construirea unui nou sediu al laboratorului, care avea să încurajeze în mod deliberat interacțiunea în mediul divers de oameni de știință și ingineri prezenți acolo. Kelly a refuzat să aplice abordarea universitară standard, de a atribui sedii distincte diferitelor departamente, repartizându-le în clădiri separate, conectând, în schimb, spațiile într-o structură contiguă, care comunica prin niște holuri lungi – unele atât de lungi, încât, atunci când stăteai la un capăt, celălalt se pierdea în depărtare. După cum remarcă cronicarul Bell Labs, Jon Gertner, referindu-se la acest design: „Era aproape imposibil să traversezi holul fără să dai peste o serie de cunoștințe, probleme, diversiuni și idei. Un fizician, aflat în drum spre cantină să ia prânzul, era ca un magnet care trecea pe lângă pilitura de fier"[34].

Această strategie, combinată cu recrutarea agresivă a lui Kelly, care aducea unele dintre cele mai strălucite minți din lume, a dat naștere unora dintre cele mai dense inovații din istoria civilizației moderne. În deceniile care au urmat celui de-al Doilea Război Mondial, laboratorul a produs, printre alte realizări: prima celulă solară, laserul, satelitul de comunicații și rețeaua prin fibră optică. În același timp, teoreticienii de aici au formulat atât teoria informației, cât și teoria programării calculatoarelor, astronomii au câștigat premiul Nobel pentru validarea empirică a teoriei Big Bang și, poate cel mai

important dintre toate, fizicienii de la Laboratoarele Bell au inventat tranzistorul.[35]

Cu alte cuvinte, teoria creativității accidentale, pare a fi susținută în mod întemeiat de istorie. Tranzistorul, putem susține cu oarecare încredere, a făcut, probabil, ca Laboratoarele Bell și capacitățile sale să reunească fizicieni din fizica solidului, specialiști în teoria cuantică și experimentaliști de talie mondială într-o singură clădire, unde se puteau întâlni întâmplător, împărtășindu-și competențele diverse. Tranzistorul a fost o invenție care, probabil, nu ar fi fost creată de un savant solitar, adâncit în gânduri în echivalentul academic al turnului de piatră al lui Carl Jung.

Însă, în acest punct, trebuie să fim mai nuanțați în înțelegerea motivului care a generat *cu adevărat* inovația în locuri precum Building 20 și Laboratoarele Bell. În acest scop, haideți să revenim la experiența mea la MIT. Când am ajuns acolo, ca proaspăt doctorand în toamna lui 2004, făceam parte din prima promoție care avea să studieze în noul Stata Center, care, după cum menționam, a înlocuit Building 20. Deoarece centrul era nou, proaspeților studenți li se oferea un tur în care erau lăudate caracteristicile clădirii. Frank Gehry, am aflat noi, a dispus birourile în jurul unor spații comune și a introdus case ale scărilor deschise între palierele învecinate, făcând toate acestea cu intenția de a susține genul de întâlniri accidentale fericite, care definiseră clădirea ce precedase centrul. Dar ceea ce m-a frapat la momentul acela a fost o trăsătură ce nu-i trecuse prin minte lui Gehry, dar care fusese adăugată recent, la insistențele facultății: materialul special cu care erau căptușiți usciorii ușilor pentru a îmbunătăți izolarea fonică. Profesorii de la MIT – unii dintre cei mai inovatori tehnologi din lume – nu voiau să audă de spații de lucru pe modelul birourilor deschise. În schimb, erau atrași de posibilitatea de a se izola.

Această combinație de birouri izolate fonic, care comunicau cu zone comune ample, dă naștere unei arhitecturi a inovației, de tip *spațiu radial* *, în care sunt posibile atât fericitele întâlniri accidentale, cât și gândirea profundă, solitară. Este o amplasare care acoperă un spectru larg, în care la o extremă îl găsim pe gânditorul solitar, izolat de inspirație, dar ferit de perturbări, iar la cealaltă dăm peste gânditorul care prețuiește colaborarea, aflat într-un birou deschis, debordând de inspirație, dar chinuindu-se să își mențină gândirea profundă de care are nevoie pentru a o exploata**

Dacă ne îndreptăm din nou atenția asupra Building 20 și a Laboratoarelor Bell, vedem că și aici s-a utilizat aceeași arhitectură. Niciuna dintre cele două clădiri nu era proiectată pe modelul spațiilor deschise caracteristice birourilor moderne. În schimb, erau construite pe baza structurii standard a birourilor private, care comunicau prin holuri comune. Energia lor creativă avea mai mult de-a face cu faptul că aceste birouri împărțeau un mic număr de lungi spații de legătură – forțând cercetătorii să interacționeze ori de câte ori trebuiau să se deplaseze dintr-o parte în alta. Cu alte cuvinte, aceste megaholuri constituiau niște puncte de convergență extrem de eficiente.

Prin urmare, putem respinge conceptul de birou deschis, care distruge profunzimea fără a renunța la teoria creativității

---

* În original, *hub-and-spoke* – tip de spațiu care a putea fi descris prin metafora roții cu spițe, în care axul roții reprezintă spațiul comun, iar spițele constituie spațiile private. Conceptul de *hub* a pătruns și în română, denumind un spațiu comun de lucru bazat pe colaborare, destinat interacțiunilor pe diverse paliere (n.t.).

** Susținătorii spațiilor deschise de birouri ar putea argumenta că aproximează această combinație de profunzime și interacțiune punând la dispoziție săli de conferință, pe care oamenii le pot utiliza când au nevoie, pentru a aprofunda ideile. Însă acest truc subestimează rolul gândirii profunde în inovație. Aceste eforturi nu acompaniază ocazional întâlnirile întâmplătoare care generează inspirație; în schimb, reprezintă, într-o mare măsură, strădania implicită în majoritatea adevăratelor descoperiri (n.a.).

accidentale, care facilitează inovația. Cheia este să le menținem pe amândouă într-o amplasare de tip spațiu radial: ne expunem în mod regulat la idei în punctele convergente, dar menținem un spațiu distinct în care aprofundăm lucrurile pe care le întâlnim.

Însă această diviziune a tipurilor de efort nu rezolvă problema în întregime, căci, chiar și după ce revenim în biroul nostru privat, munca individuală nu este neapărat cea mai bună strategie. Gândiți-vă, de exemplu, la invenția menționată anterior a tranzistorului (cu contact punctiform) la Laboratoarele Bell. Această descoperire a fost facilitată de un mare grup de cercetători, toți cu specializări distincte, care s-au reunit, formând *grupul de cercetare în domeniul fizicii solidului* – echipă dedicată inventării unei alternative mai mici și mai fiabile a tubului electronic cu vid. Conversațiile interactive ale grupului au precondițiile necesare apariției tranzistorului: un exemplu clar al utilității comportamentului facilitat de spațiile comune de lucru.

După ce grupul de cercetare a stabilit fundamentul științific al dispozitivului, procesul de inovație a trecut la munca individuală. Însă ceea ce face ca acest proces particular de inovație să fie un caz interesant este faptul că, și după ce s-a trecut la munca pe cont propriu, a rămas interactiv. Doi cercetători, în special – experimentalistul Walter Brattain și specialistul în teoria cuantică John Bardeen –, au făcut o serie de descoperiri, pe parcursul unei luni, în 1947, care au condus la construirea primului tranzistor funcțional în stare solidă.

Brattain și Bardeen au lucrat împreună în această perioadă, într-un mic laborator, deseori cot la cot, îndemnându-se reciproc să creeze designuri mai bune și mai eficiente. Aceste eforturi constau în principal în muncă profundă – dar un gen de muncă profundă pe care nu am întâlnit-o încă. Brattain se

concentra intens pentru a proiecta un design experimental care putea exploata ultima descoperire teoretică a lui Bardeen; apoi cel din urmă se concentra la fel de intens pentru a înțelege ce dezvăluiau cele mai recente experimente ale primului, încercând să-și dezvolte cadrul teoretic, pentru a reflecta observațiile făcute. Acest du-te-vino reprezintă o formă interactivă de muncă profundă (frecventă în cercurile academice), care profită de ceea ce numesc *efectul tablei albe*. Pentru unele tipuri de probleme, să împarți cu altcineva proverbiala tablă albă te poate impulsiona să pătrunzi mai adânc decât dacă ai lucra în solitudine. Prezența unei alte persoane, care așteaptă următoarea voastră observație – fie că este vorba despre cineva prezent fizic în aceeași încăpere sau cu care colaborați virtual –, poate scurtcircuita instinctul firesc de a evita profunzimea.

Acum putem să facem un pas înapoi pentru a trage câteva concluzii cu privire la rolul colaborării în munca profundă. Succesul înregistrat de Building 20 și Laboratoarele Bell sugerează că izolarea nu este necesară pentru munca profundă productivă. Într-adevăr, exemplul acestora arată că, pentru numeroase tipuri de muncă – mai ales atunci când scopul este inovația –, munca profundă bazată pe colaborare poate produce rezultate mai bune. Drept urmare, strategia în discuție vă cere să luați în considerare această opțiune când cântăriți cum puteți integra cel mai bine profunzimea în viața profesională. Dar, în acest demers, rețineți următoarele două sugestii.

În primul rând, perturbările continuă să distrugă profunzimea. Așadar, modelul spațiului radial furnizează un reper crucial. Separați întâlnirile accidentale rodnice de eforturile de a gândi profund și de a construi pornind de la aceste momente inspirație. Ar trebui să încercați să optimizați fiecare efort separat, evitând să le combinați într-un talmeș-balmeș care sabotează ambele țeluri.

În al doilea rând, chiar și atunci când vă retrageți într-un spațiu privat pentru a gândi profund, atunci când este rezonabil să profitați de efectul tablei albe, faceți-o. Lucrând alături de cineva la rezolvarea unei probleme, vă puteți stimula reciproc pentru a atinge o și mai mare profunzime și, în consecință, pentru a genera rezultate din ce în ce mai valoroase decât ați reuși să o faceți lucrând singuri.

Cu alte cuvinte, atunci când este vorba despre munca profundă, gândiți-vă să recurgeți la colaborare în momentele potrivite, căci vă poate aduce rezultate de un cu totul alt nivel. În același timp, nu absolutizați această goană după interacțiune și hazard pozitiv, căci poate ajunge să sufoce concentrarea neîntreruptă care este, în ultimă instanță, necesară pentru a extrage ceva util din vârtejul de idei care ne înconjoară.

Executați ca o companie

Povestea a ajuns să facă parte din folclorul consultanței în afaceri. La mijlocul anilor 1990, profesorul Clayton Christensen, de la Harvard Business School, a primit un telefon de la Andy Grove, CEO-ul și președintele Intel. Grove dăduse peste lucrarea lui Christensen despre inovația subversivă și l-a rugat să zboare până în California pentru a discuta implicațiile teoriei pentru Intel. După ce a ajuns, Christensen i-a expus bazele subminării: companiile înregimentate sunt deseori detronate în mod neașteptat de start-upuri care încep cu oferte ieftine destinate pieței sărace, dar apoi, cu timpul, își îmbunătățesc produsele ieftine *doar îndeajuns* încât să înceapă să răpească din cota pieței de lux. Grove a recunoscut că Intel se confrunta cu această amenințare reprezentată de procesoarele ieftine produse de companii în ascensiune, precum AMD și Cyrix.

Impulsionat de recent descoperita perspectivă asupra subminării, Grove a conceput strategia care a condus la apariția familiei de procesoare Celeron – ofertă cu o performanță mai scăzută, care a ajutat Intel să contracareze provocările provenite de la companii mai mici.

Însă există o completare mai puțin cunoscută a acestei povești. După cum își amintește Christensen, Grove l-a întrebat în timpul unei pauze a acelei ședințe: „Cum fac asta?".[36] Christensen a răspuns discutând despre strategia în afaceri, explicând cum putea Grove înființa o nouă ramură a companiei și așa mai departe. Grove l-a întrerupt cu o replică țâfnoasă: „Ești un universitar atât de naiv. Te-am întrebat *cum* să o fac, iar tu mi-ai spus *ce* ar trebui să fac. *Știu ce trebuie să fac. Dar nu știu cum să o fac*"[37].

După cum a explicat Christensen ulterior, această distincție între *ce* și *cum* este crucială, dar e trecută cu vederea în lumea profesională. Deseori este ușor de identificat o strategie necesară pentru atingerea unui obiectiv, dar companiile întâmpină obstacole când trebuie să își dea seama cum să execute strategia, odată identificată. Am dat peste această poveste într-o prefață scrisă de Christensen pentru o carte intitulată *The 4 Disciplines of Execution*, care se baza pe studii de caz detaliate din domeniul consultanței, pentru a descrie cele patru „discipline" (abreviate 4DX) necesare pentru a ajuta companiile să reușească să implementeze strategii de nivel înalt. Ceea ce m-a frapat când citeam a fost faptul că această discrepanță dintre *ce* și *cum* era relevantă pentru misiunea mea personală de a petrece mai mult timp dedicându-mă muncii profunde. La fel cum Andy Grove identificase importanța competiției pe piața procesoarelor ieftine, și eu făcusem din însemnătatea transformării profunzimii o prioritate. Aveam nevoie de ajutor pentru a descoperi cum să execut această strategie.

Intrigat de aceste paralele, mi-am propus să adaptez sistemul de referință 4DX la obiceiurile mele personale de lucru și am sfârșit prin a fi surprins de cât de util se dovedise acesta, impulsionându-mă să acționez efectiv pentru împlinirea țelului meu de a munci profund. Chiar dacă ideile au fost concepute pentru lumea marilor afaceri, conceptele fundamentale par a se aplica oriunde este nevoie să se realizeze ceva important, în ciuda numeroaselor obligații conflictuale și elemente perturbatoare. Având în vedere aceste lucruri, am rezumat în următoarele secțiuni cele patru imperative din sistemul de referință 4DX și pentru fiecare dintre ele voi descrie cum am adaptat-o la problemele specifice ale deprinderii obiceiului de a vă dedica muncii profunde.

Imperativul #1: Concentrați-vă asupra lucrurilor arzătoare

După cum explică autorii cărții *The 4 Disciplines of Execution*: „Cu cât încercați să faceți mai multe, cu atât mai puține realizați".[38] Aceștia susțin că execuția trebuie să țintească un număr mic de „țeluri arzătoare". Această simplitate va ajuta la concentrarea energiei unei organizații, ajungând la intensitatea potrivită pentru a declanșa rezultate reale.

Pentru o persoană care se centrează pe munca profundă, implicația este că ar trebui să identificați un mic număr de rezultate ambițioase, pe care să urmăriți să le obțineți prin ore de muncă profundă. Îndemnul generic de a „petrece mai mult timp muncind asiduu" nu declanșează un entuziasm prea mare. În schimb, stabilirea unui țel specific, care vă va aduce beneficii profesional tangibile și substanțiale, va genera un entuziasm mai constant. Într-un articol din 2014, intitulat „The

Art of Focus“, David Brooks a susținut această abordare de a lăsa țelurile ambițioase să impulsioneze comportamentul focusat, explicând: „Dacă doriți să câștigați războiul atenției, nu încercați să spuneți «nu» perturbărilor banale pe care le găsiți în amalgamul informațiilor felurite și pestrițe; încercați să spuneți «da» subiectului care vă stârnește o năzuință înspăimântătoare și lăsați-o pe aceasta să alunge orice altceva“.[39]

De exemplu, când am început prima dată să experimentez cu 4DX, mi-am stabilit obiectivul important și clar de a publica cinci lucrări foarte bune, evaluate de colegi, în următorul an universitar. Era un obiectiv ambițios, căci îmi impunea un număr de lucrări mai mare decât publicasem și avea recompense implicite (se apropia evaluarea în vederea titularizării). Puse laolaltă, aceste două caracteristici au făcut ca obiectivul să-mi stimuleze motivația.

Imperativul #2: Țineți cont de parametrii anticipativi

După ce ați identificat un scop arzător, trebuie să vă evaluați succesul. În 4DX există două tipuri de parametri în acest scop: parametri *retroactivi* și parametri *anticipativi*. Primul tip descrie lucrul pe care încercați în ultimă instanță să îl îmbunătățiți. De exemplu, dacă obiectivul vostru este să sporiți satisfacția clienților în brutăria pe care o dețineți, atunci parametrul retroactiv relevant este punctajul care înregistrează satisfacția clienților. După cum explică autorii 4DX, problema parametrilor retroactivi este faptul că intervin prea târziu pentru a vă schimba comportamentul: „Când îi aflați, performanța care i-a determinat este deja în trecut“.[40]

Pe de altă parte, parametrii anticipativi „evaluează noile comportamente care vor impulsiona succesul măsurat de

parametrii retroactivi". În exemplul cu brutăria, un bun parametru anticipativ ar putea fi numărul de clienți care primesc mostre gratuite ale produselor. Este un număr pe care îl puteți mări în mod direct, oferind mai multe mostre. Pe măsură ce acest număr crește, probabil vor crește totodată, în cele din urmă, și parametrii retroactivi. Cu alte cuvinte, parametrii anticipativi vă dirijează atenția spre îmbunătățirea comportamentelor pe care le controlați în mod direct în viitorul apropiat, care vor avea apoi un impact pozitiv asupra obiectivelor pe termen lung.

Pentru o persoană care se concentrează asupra muncii profunde, este ușor de identificat parametrul anticipativ relevant: *timpul petrecut într-o stare specifică muncii profunde, în scopul atingerii țelului vostru arzător*. Întorcându-mă la exemplul meu, această observație a avut un impact important asupra felului în care mi-am desfășurat cercetarea academică. Obișnuiam să mă concentrez asupra parametrilor retroactivi, cum ar fi numărul de lucrări publicate pe an. Însă acești parametri nu aveau o influență asupra comportamentului meu zilnic, pentru că nu puteam face nimic pe termen scurt pentru a genera o schimbare vizibilă la nivelul acestui parametru pe termen lung. Când am trecut la urmărirea numărului de ore dedicate muncii profunde, acești parametri au devenit, subit, relevanți pentru mine zi de zi: fiecare oră în plus de muncă profundă se reflecta imediat în rezultate.

Imperativul #3: Nu uitați să țineți scorul

„Oamenii joacă diferit când țin scorul"[41], explică autorii 4DX. Apoi arată că, atunci când încercați să impulsionați implicarea echipei pentru a atinge țelul arzător al organizației

voastre, este important ca oamenii să aibă un loc public în care să își înregistreze și să își monitorizeze parametrii anticipativi. Această „tabelă de marcaj" creează un sentiment de competiție care îi impulsionează să se concentreze asupra acestor parametri, chiar și atunci când alte sarcini le atrag atenția. Totodată, constituie o sursă de consolidare a motivației. După ce echipa observă succesul înregistrat în cazul unui anumit parametru anticipativ, devine motivată să perpetueze această performanță.

În descrierea imperativului precedent susțineam că, pentru o persoană care se concentrează asupra muncii profunde, orele dedicate acestui tip de muncă ar trebui să constituie un parametru anticipativ. Așadar, rezultă că tabela de marcaj individuală ar trebui să fie un obiect fizic din spațiul de lucru, care afișează numărul de ore dedicate muncii profunde de către persoana respectivă, până în momentul acela.

La începuturile experimentelor mele cu metoda 4DX, m-am oprit asupra unei soluții simple, dar eficiente, pentru implementarea acestei tabele de marcaj. Am luat o bucată de carton și am trasat rânduri, câte unul pentru fiecare săptămână a semestrului în desfășurare. Apoi am scris datele săptămânii și am lipit-o pe peretele de lângă monitorul computerului (unde nu putea fi ignorată). Pe măsură ce săptămâna avansa, monitorizam orele dedicate muncii profunde, trasând câte o simplă liniuță pe rândul aferent săptămânii respective. Pentru a maximiza motivația generată de această tabelă de marcaj, ori de câte ori parcurgeam un moment important în scrierea lucrării (de exemplu, încheierea unei demonstrații-cheie), încercuiam liniuța corespunzătoare orei în care obținusem rezultatul*. Fapt care a servit două scopuri. În primul rând îmi permitea să

* Puteți vedea o imagine a „pontajului" meu online: „Deep Habits: Should You Track Hours or Milestones?", 23 martie 2014, *http://calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/* (n.a.).

conectez, la nivel visceral, orele de muncă profundă acumulate și rezultatele tangibile. În al doilea rând m-a ajutat să-mi calibrez așteptările cu privire la câte ore de muncă profundă erau necesare pentru a ajunge la un anumit rezultat. Această realitate (care a fost mai importantă decât am presupus inițial) m-a ajutat să adaug noi ore de acest fel în fiecare săptămână.

Imperativul #4: Creați o cadență a responsabilității

Autorii 4DX argumentează că ultimul pas în a contribui la menținerea concentrării asupra parametrilor anticipativi constă în a stabili „un ritm creat prin ședințe regulate și frecvente pentru toate echipele care au un țel arzător“[42]. În timpul acestor ședințe, membrii echipei trebuie să-și confrunte tabela de marcaj, să se angajeze să îndeplinească acțiuni specifice pentru a contribui la îmbunătățirea scorului până la următoarea ședință și să descrie ce s-a întâmplat cu angajamentele pe care și le-au luat la ședința precedentă. Autorii remarcă faptul că acest bilanț poate fi condensat în doar câteva minute, dar trebuie să fie făcut regulat pentru a i se simți efectul. Scriitorii susțin că „execuția are cu adevărat loc“ prin punerea în practică a acestui imperativ.

La nivel individual, când vă concentrați asupra muncii voastre profunde, nu trebuie să vă întâlniți cu nicio echipă, dar asta nu vă scutește de nevoia de a vă trage la răspundere periodic. În numeroase locuri din această carte discut și recomand obiceiul de a vă face un bilanț săptămânal în care să concepeți un plan pentru următoarea săptămână de lucru (a se vedea Regula #4). În timpul experimentelor mele cu 4DX, am folosit un bilanț săptămânal pentru a mă uita peste „tabela de marcaj“, sărbătorind săptămânile bune, încercând să înțeleg cauza

săptămânilor proaste și, cel mai important, să îmi dau seama cum îmi puteam asigura un punctaj bun pentru următoarele zile. Acest fapt m-a determinat să-mi modific programul astfel încât să pot răspunde nevoilor parametrului anticipativ – ajutându-mă să dedic mai multe ore muncii profunde decât dacă aș fi evitat total astfel de bilanțuri.

Sistemul de referință 4DX se bazează pe premisa fundamentală că execuția este mai dificilă decât alcătuirea strategiei. După sute și sute de studii de caz, inventatorii săi au reușit să extragă câteva imperative de bază care par să funcționeze extrem de bine în depășirea acestei dificultăți. Prin urmare, nu este deloc surprinzător că aceleași imperative pot avea un efect similar asupra țelului vostru personal de a vă cultiva obiceiul de a vă dedica muncii profunde.

Drept concluzie, haideți să ne întoarcem pentru ultima oară la exemplul meu personal. După cum precizam mai devreme, când am adoptat întâia oară 4DX, obiectivul meu era să public cinci lucrări evaluate de colegi în anul academic 2013–2014. Era un țel ambițios, dat fiindcă nu publicasem decât patru lucrări în anul anterior (ispravă de care eram mândru). Pe toată durata acestui experiment 4DX, claritatea acestui obiectiv, alături de feedbackul simplu, dar inevitabil, al punctajului meu bazat pe parametrul anticipativ m-au impulsionat să ating un nivel de profunzime pe care nu îl mai realizasem până atunci. Privind retrospectiv, nu atât intensitatea perioadelor mele de muncă intensă a crescut, cât regularitatea acestora. În vreme ce, până atunci, obișnuiam să condensez procesul de gândire profundă în apropierea termenelor de predare a lucrărilor, obiceiul 4DX m-a ajutat să-mi mențin concentrarea pe parcursul întregului an. A ajuns să fie, trebuie să recunosc, un an epuizant (mai ales

dat fiind că scriam această carte în același timp). Dar, totodată, s-a dovedit a produce o susținere convingătoare a sistemului 4DX: în vara anului 2014, mi se acceptaseră *nouă* lucrări complete, care erau gata de publicare, mai mult decât dublul a ceea ce reușisem să realizez în vreunul dintre anii precedenți.

Fiți leneși

Într-un articol din 2012, scris pentru un blog *New York Times*, eseistul și caricaturistul Tim Kreider furniza o autodescriere memorabilă: „Nu sunt ocupat. Sunt cea mai leneșă persoană ambițioasă pe care o cunosc".[43] Cu toate acestea, repulsia lui Kreider față de munca frenetică a fost pusă la încercare în lunile care au precedat scrierea acestei postări. Iată cum descrie autorul perioada: „Am început în mod perfid, din pricina obligațiilor profesionale, să devin ocupat... în fiecare dimineață, Inboxul meu era plin de e-mailuri care îmi cereau să fac lucruri pe care nu voiam să le fac sau îmi prezentau probleme pe care trebuia să le rezolv".

Soluția sa? A fugit în ceea ce numește „un loc secret": un loc fără televizor și fără internet (pentru a naviga pe internet trebuia să mergi cu bicicleta până la biblioteca locală), unde putea rămâne indiferent la asaltul enervant al micilor obligații care par inofensive luate separat, dar care, laolaltă, îi afectau serios tabietul de a se dedica muncii profunde. „Mi-am amintit de piciorul cocoșului, de ploșnițe și de stele", spune Kreider despre retragerea sa din activitate. „Citesc. Și, în sfârșit, scriu cu adevărat pentru prima dată după câteva luni."

Este important pentru scopurile noastre să remarcăm că Kreider e departe de a fi un Thoreau. Nu s-a retras din lumea agitată pentru a realiza o critică socială complicată. Mutarea lui

într-un loc secret a fost motivată, în schimb, de o observație surprinzătoare, dar practică: *l-a ajutat să-și facă treaba mai bine.* Iată explicația lui:

> „Trândăvia nu este doar o vacanță, un răsfăț sau un viciu; este la fel de indispensabilă pentru creier pe cât e vitamina D pentru corp, iar dacă suntem lipsiți de ea, ne îmbolnăvim de o afecțiune mintală la fel de devastatoare ca și rahitismul... este, paradoxal, necesară pentru a duce la capăt orice treabă".

Desigur, când vorbește despre a duce o treabă la capăt, Kreider nu se referă la sarcini superficiale. În genere, cu cât petrecem mai mult timp cufundați în treburi superficiale, cu atât realizăm mai multe. Cu toate acestea, în calitate de scriitor și artist, Kreider este, în schimb, preocupat de munca profundă – de eforturile serioase care produc lucruri pe care lumea le prețuiește. Este convins că aceste eforturi au nevoie de susținerea unei minți care are acces regulat la relaxare.

Această strategie susține că ar trebui să urmați sugestia lui Kreider, eliberându-vă periodic și substanțial de grijile profesionale ale zilei, abandonându-vă trândăviei de care, paradoxal, aveți nevoie pentru a vă face treaba. Există multe căi de a realiza acest țel. Ați putea, de exemplu, folosi abordarea lui Kreider, retrăgându-vă cu totul din lumea sarcinilor superficiale și ascunzându-vă într-un „loc secret", dar aceasta nu este practică pentru majoritatea oamenilor. În schimb, vreau să vă sugerez o metodă euristică mai aplicabilă, dar la fel de puternică: la finalul zilei de lucru, nu vă mai gândiți deloc la chestiunile legate de muncă, până a doua zi dimineața – nu vă verificați e-mailul după cină, nu refaceți conversațiile în minte și nu căutați soluții de a aborda o problemă dificilă cu care urmează să vă confruntați; eliminați absolut orice gând care are legătură

cu munca. Dacă aveți nevoie de mai mult timp, atunci prelungiți-vă ziua de lucru, dar, după ce o încheiați, trebuie să aveți mintea liberă să vadă florile, insectele și stelele despre care vorbea Kreider.

Înainte de a descrie câteva tactici care susțin această strategie, vreau să explorez *de ce* deconectarea va fi benefică pentru abilitatea voastră de a produce rezultate valoroase. Avem, desigur, mărturia personală a lui Tim Kreider, dar merită să ne acordăm răgazul necesar pentru a înțelege știința pe care se bazează valoarea timpului liber. Examinarea detaliată a literaturii de specialitate ne dezvăluie următoarele trei posibile explicații pentru această valoare.

Motivul #1: Timpul liber ajută gândirea pătrunzătoare[44]

Uitați-vă la următorul pasaj dintr-o lucrare din 2006, care a apărut în publicația *Science*:

> „Literatura științifică subliniază beneficiile deliberării conștiente în luarea deciziilor de sute de ani... Întrebarea adresată aici este dacă această perspectivă este justificată sau nu. Noi susținem că nu".[45]

În această afirmație inofensivă se insinuează o pretenție îndrăzneață. Autorii acestui studiu[46], condus de psihologul olandez Ap Dijksterhuis, și-au propus să dovedească faptul că e mai bine ca unele decizii să fie soluționate de subconștient. Cu alte cuvinte, încercarea activă de a ajunge la aceste decizii va conduce la un rezultat *mai prost* decât dacă am introduce pur și simplu informațiile relevante, apoi am trece la altceva, lăsând straturile mintale ale subconștientului să cugete asupra lucrurilor.

Echipa lui Dijksterhuis a izolat acest efect oferindu-le subiecților informațiile necesare pentru o decizie complexă legată de achiziționarea unei mașini. Jumătate din subiecți au fost instruiți să analizeze bine informațiile, iar apoi să ia cea mai bună decizie. Ceilalți subiecți au fost distrași de puzzle-uri ușoare după ce au citit informațiile, iar apoi li s-a cerut să ia decizia pe loc, fără a fi avut timp pentru a delibera conștient. Grupul celor supuși perturbărilor a avut performanțe mai bune.

Observațiile făcute în urma unor experimente precum acesta i-au determinat pe Dijksterhuis și colaboratorii săi să introducă teoria gândirii inconștiente (TGI) – încercare de a înțelege diferitele roluri pe care le joacă deliberarea conștientă și cea inconștientă în luarea deciziilor. La un nivel înalt, această teorie susține că, în cazul deciziilor care necesită aplicarea unor reguli stricte, trebuie implicată mintea conștientă. De exemplu, dacă trebuie să faceți un calcul matematic, doar mintea conștientă este capabilă să urmeze regulile aritmetice precise necesare pentru a obține un rezultat corect. Pe de altă parte, în cazul deciziilor care implică mari cantități de informații și multiple constrângeri vagi, poate chiar conflictuale, mintea inconștientă este potrivită pentru rezolvarea problemei. TGI susține că acest lucru se datorează faptului că aceste regiuni ale minții au la dispoziție o lățime de bandă neuronală mai mare, ceea ce le permite să manipuleze mai multe informații, cernând un număr mai mare de potențiale soluții decât centrii gândirii conștiente. Mintea conștientă, conform acestei teorii, este ca un computer personal pe care putem rula programe scrise cu atenție, care ne vor oferi răspunsurile corecte la un număr limitat de probleme, în vreme ce mintea inconștientă este precum vastele centre de date de la Google, în care algoritmi statistici cern terabiți de informații nestructurate, reușind să descopere soluții surprinzător de utile ale unor probleme dificile.

Implicația acestei direcții de cercetare este că, furnizându-i minții conștiente timp să se odihnească, mintea inconștientă are posibilitatea de a prelua controlul, dezlegându-vă cele mai complexe provocări profesionale. Prin urmare, obiceiul de a vă deconecta nu reduce neapărat perioada în care sunteți implicați într-o muncă productivă, ci diversifică, în schimb, tipul de muncă pe care o îndepliniți.

Motivul #2: Relaxarea vă ajută să recuperați energia necesară pentru munca profundă

O lucrare deseori citată[47], din 2008, care a apărut în revista *Psychological Science* descrie un experiment simplu.[48] Subiecții au fost împărțiți în două grupuri. Unui grup i s-a cerut să facă o plimbare pe o potecă acoperită cu lemn, într-o grădină botanică de lângă campusul Ann Arbor, Michigan, unde s-a desfășurat studiul. Celălalt grup a fost trimis să se plimbe prin centrul animat al orașului. Apoi ambelor grupuri li s-a dat o sarcină care suprasolicită concentrarea, constând în memorarea cât mai multor cifre și repetarea acestora în ordine inversă. Principala descoperire a studiului a fost că grupul care s-a plimbat în natură a avut o performanță mai bună cu 20%. Avantajul conferit de natură s-a păstrat și în săptămâna următoare, când cercetătorii i-au readus pe aceeași subiecți, schimbând locurile în care s-au plimbat: nu oamenii determinau performanța, ci faptul că aveau sau nu șansa de a se pregăti plimbându-se prin pădure.

Se pare că acest studiu este unul dintre multele care validează teoria restaurării atenției (TRA)*, care susține că, petrecând timp în natură, ne putem îmbunătăți abilitatea de a ne

* În engleză: *attention restoration theory* (ART) (n.t.).

concentra. Această teorie, care a fost propusă în anii 1980 de psihologii Rachel Kaplan și Stephen Kaplan[49] (cel din urmă fiind coautorul studiului din 2008 discutat aici, împreună cu Marc Berman și John Jonides), de la Universitatea Michigan, se bazează pe conceptul de epuizare a atenției. Concentrarea necesită ceea ce TRA numește *atenție direcționată*. Această resursă este finită: dacă o epuizați, vă veți chinui să vă concentrați. (Pentru scopul nostru, ne putem gândi la această resursă în aceiași termeni ca și în cazul rezervelor limitate de voință ale lui Baumeister pe care le-am discutat în introducerea acestei reguli*.) Studiul din 2008 susține că mersul pe străzile aglomerate din orașe ne impune să ne folosim atenția direcționată, căci trebuie să îndeplinim sarcini complicate, cum ar fi când să traversăm strada fără a fi călcați de vreo mașină sau când să ne strecurăm pe lângă grupul de turiști care se mișcă încet și blochează trotuarul. După doar 50 de minute de orientare intensă, atenția direcționată a subiecților scade.

Prin contrast, plimbarea prin natură ne expune la ceea ce autorul principal, Marc Berman, numește „stimuli care exercită o fascinație inerentă", folosind apusul ca exemplu. Acești stimuli „solicită atenția puțin, permițând mecanismelor atenției susținute să se refacă". Cu alte cuvinte, atunci când vă plimbați prin natură, nu mai trebuie să vă direcționați atenția, căci există puține dificultăți de navigare (cum ar fi trecerile de pietoni aglomerate) și aveți parte de suficienți stimuli interesanți pentru a vă menține mintea îndeajuns de ocupată pentru a evita nevoia de a vă direcționa activ atenția. Această stare le acordă resurselor de atenție direcționată timpul necesar pentru a se reface. După 50 de minute de refacere de acest fel, subiecții au

* În literatura de specialitate, există anumite dezbateri, care discută dacă cele două au exact aceeași cantitate. Însă, pentru scopul nostru, nu este relevant. Observația-cheie este că există o resursă limitată, necesară atenției, care trebuie conservată (n.a.).

înregistrat o îmbunătățire a concentrării. (Ați putea, desigur, susține că poate faptul că se află afară, privind apusul, le dă oamenilor o stare bună, iar starea bună este cea care ajută cu adevărat performanța în aceste sarcini. Dar, recurgând la un test dur, cercetătorii au anulat această ipoteză repetând experimentul în timpul iernii aspre din Ann Arbor. Plimbarea în aer liber, pe o vreme neprielnică, nu le-a creat subiecților o stare bună, dar performanța lor la sarcinile legate de concentrare a continuat să fie mai mare.)

Ceea ce este important pentru scopul nostru e să observăm că implicațiile TRA depășesc beneficiile naturii. Mecanismul esențial al acestei teorii este ideea că vă puteți reface abilitatea de a vă direcționa atenția, dacă faceți o pauză din această activitate. Plimbarea în natură furnizează un astfel de repaus mintal, dar la fel o pot face și orice alte activități de relaxare, atâta timp cât furnizează „stimuli care exercită o fascinație inerentă“ și libertatea de a nu vă direcționa concentrarea. O conversație relaxată cu un prieten, să ascultați muzică în timp ce faceți cina, să jucați un joc cu copiii, să alergați – tipurile de activități care vă umplu timpul seara dacă vă deconectați – joacă același rol de refacere a atenției ca și o plimbare în natură.

Pe de altă parte, dacă vă întrerupeți seara întruna, verificând și răspunzând la e-mailuri sau dacă puneți deoparte câteva ore după cină pentru a face progrese la un proiect al cărui termen de predare se apropie, centrii atenției direcționate sunt lipsiți de odihna neîntreruptă de care au nevoie pentru a se reface. Chiar dacă aceste ore suplimentare de lucru nu vă consumă decât o parte mică din timp, vă împiedică să atingeți nivelurile de relaxare mai adâncă în care poate avea loc refacerea atenției. Doar încrederea că ați încheiat munca până a doua zi vă poate convinge creierul să se relaxeze într-atât încât să poată începe să-și reîncarce bateriile pentru următoarea zi. Altfel spus,

încercarea de a lucra suplimentar seara ar putea să vă reducă eficacitatea a doua zi într-o asemenea măsură încât să ajungeți să faceți *mai puțin* decât dacă ați fi respectat consemnul de a vă deconecta.

Motivul #3: Munca pe care o înlocuiește timpul petrecut relaxându-vă seara nu este atât de importantă

Argumentul final pentru a vă menține un punct final al zilei de lucru ne impune să ne întoarcem pentru scurt timp la Anders Ericsson, inventatorul teoriei practicii deliberate. După cum poate vă amintiți din Partea întâi, practica deliberată este dezvoltarea sistematică a abilității pe care o aveți într-o anumită deprindere. Este activitatea necesară pentru a deveni mai buni la ceva. Munca profundă și practica deliberată, după cum susțineam, se suprapun substanțial. Pentru scopurile noastre în acest context, putem folosi practica deliberată ca substitut generic pentru toate eforturile solicitante la nivel cognitiv.

În lucrarea sa de referință din 1993 pe această temă, numită „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance“[50], Ericsson dedică o secțiune examinării lucrurilor pe care le dezvăluie literatura de specialitate despre capacitatea individului în raport cu munca solicitantă intelectual. Autorul notează că, pentru un novice, în jur de o oră de concentrare pe zi pare să fie limita, în timp ce, pentru experți, această cifră poate ajunge până la patru ore – dar rareori mai mult.

Unul dintre studiile citate, de exemplu, catalogheză obiceiurile de exersare a unui grup de violoniști de elită de la Universität der Künste din Berlin. Acest studiu a constatat că violoniștii de elită ajung la o medie de trei ore și jumătate pe zi,

într-o stare de practică deliberată, separată, de obicei, în două perioade distincte. Muzicienii mai puțin buni petrec un timp mai scurt într-o stare de profunzime.

Implicația acestor rezultate este că avem o capacitate limitată de a ne dedica muncii profunde într-o zi dată. Dacă suntem atenți la programul nostru (utilizând, de exemplu, tipul de strategii de productivitate descrise în Regula #4), ar trebui să ne atingem capacitatea zilnică maximă de a munci profund. Prin urmare, rezultă că seara ați trecut de punctul în care mai puteți continua să munciți profund în mod eficient. Așadar, munca pe care reușiți să o faceți seara nu va include genul de activități valoroase care vă vor ajuta să avansați în carieră; în schimb, eforturile pe care le faceți vor fi limitate la sarcini superficiale, cu o valoare scăzută (îndeplinite într-un ritm lent, cu o energie scăzută). Cu alte cuvinte, evitând să munciți seara, nu ratați lucruri importante.

Cele trei motive pe care tocmai le-am descris susțin strategia generală de a menține un punct final strict al zilei de lucru. Haideți să concluzionăm completând cu niște detalii legate de implementare.

Pentru a avea succes cu această strategie, trebuie să acceptați mai întâi angajamentul că, după încheierea zilei de lucru, nu puteți permite ca în raza atenției voastre să pătrundă nici măcar cele mai mărunte preocupări profesionale. Printre acestea, se numără, în mod crucial, verificarea e-mailului și navigarea pe site-uri care au legătură cu munca. În ambele cazuri, chiar și o scurtă intruziune a muncii poate genera o serie de perturbări autoimpuse, care sabotează, pentru o vreme îndelungată, avantajele deconectării descrise mai devreme (majoritatea oamenilor sunt familiarizați, de exemplu, cu experiența trăită atunci

când aruncă o privire la un e-mail alarmant, sâmbătă dimineața, pentru ca, apoi, implicațiile acestuia să îi urmărească tot restul weekendului).

Un alt angajament-cheie pentru a avea succes cu această strategie este să vă susțineți hotărârea de a vă deconecta printr-un *ritual* strict, pe care îl folosiți la finalul zilei de lucru pentru a oferi șanse maxime probabilității de a reuși. Mai exact, acest ritual ar trebui să vă asigure că toate sarcinile, obiectivele sau proiectele neterminate au fost revizuite și că pentru fiecare dintre ele ați confirmat că fie (1) aveți un plan în a cărui concretizare aveți încredere, fie (2) acestea sunt poziționate într-un loc în care vor fi revizuite la momentul potrivit. Procesul ar trebui să fie un algoritm: o serie de pași pe care îi faceți mereu, unul după altul. După ce ați terminat, pregătiți-vă o expresie prestabilită pe care o spuneți, care sugerează încheierea (pentru a-mi încheia ritualul, spun „Deconectare încheiată"). Acest ultim pas pare artificial, dar transmite minții sugestia simplă că e în regulă să îndepărteze gândurile legate de muncă pentru restul zilei.

Pentru a concretiza și mai mult această sugestie, haideți să parcurgem împreună pașii ritualului meu de deconectare (pe care l-am dezvoltat prima dată cam în perioada în care îmi scriam teza de doctorat și pe care l-am folosit, într-o formă sau alta, de atunci încoace). Primul lucru pe care îl fac este să arunc o ultimă privire la e-mailurile din Inbox, pentru a mă asigura că nu există nimic care să necesite un răspuns urgent înainte de încheierea zilei. Apoi transfer toate sarcinile noi pe care le am în minte sau pe care le-am notat mai devreme, în cursul zilei, pe lista oficială de sarcini. (Folosesc Google Docs pentru a-mi stoca listele de sarcini, căci îmi place abilitatea de a le accesa de pe orice computer – dar tehnologia nu este cu adevărat relevantă în acest caz.) După ce deschid listele acestea de sarcini,

mă uit rapid peste *fiecare* sarcină de pe toate listele, apoi arunc o privire la următoarele zile din calendarul meu. Aceste două acțiuni mă ajută să mă asigur că nu am uitat nimic urgent sau că nu am vreun termen de predare ori vreo întrevedere importantă în zilele care vin. În acest punct, am revizuit toate sarcinile profesionale. Ca să închei ritualul, folosesc aceste informații pentru a-mi face un plan generic pentru a doua zi. După ce am creat planul, spun „Deconectare încheiată" și am terminat cu gândurile legate de muncă în ziua aceea.

Conceptul de ritual de deconectare poate părea la început extrem, dar are un motiv întemeiat: efectul Zeigarnik. Acest efect, care a fost numit după munca experimentală a psihologului de la începutul secolului al XX-lea, Bluma Zeigarnik, descrie capacitatea sarcinilor neîncheiate de a ne domina atenția. Ne spune că, dacă încheiem, pur și simplu, ceea ce facem la ora 17, declarând: „Am terminat cu munca până mâine", probabil ne vom lupta să ne eliberăm mintea de problemele profesionale, căci numeroasele obligații rămase nerezolvate vor continua să se zbată în mintea noastră, ca și în experimentele lui Bluma Zeigarnik, să ne confiște atenția pe parcursul serii (și deseori vor câștiga această luptă).

La început, această provocare poate părea de nerezolvat. După cum poate confirma orice profesionist ocupat, care lucrează în domeniul cunoașterii, există *mereu* sarcini care rămân neterminate. Ideea că puteți ajunge într-un punct în care v-ați achitat de toate obligațiile este o fantezie. Din fericire, nu trebuie *să încheiem* o sarcină pentru a ne-o scoate din minte. Ne sare în ajutor în această chestiune prietenul nostru pomenit mai devreme în descrierea acestei reguli, psihologul Roy Baumeister, care a scris o lucrare cu E.J. Masicampo, cu titlul jucăuș „Consider It Done!". În acest studiu, cei doi cercetători au început prin a reproduce efectul Zeigarnik la subiecții

lor (în acest caz, le-au dat o sarcină, apoi au pus cu cruzime la cale întreruperi), dar apoi au constatat că puteau reduce semnificativ impactul efectului, cerându-le subiecților, la scurt timp după întrerupere, să facă un plan în care să arate cum ar încheia *mai târziu* sarcina incompletă. Ca să cităm din lucrare: „Angajamentul de a face un plan specific pentru îndeplinirea unui obiectiv poate, așadar, nu doar să faciliteze atingerea obiectivului, ci și să pună la dispoziție resurse cognitive pentru alte scopuri“[51].

Ritualul de deconectare descris mai devreme exploatează această tactică pentru a combate efectul Zeigarnik. Deși nu vă forțează să identificați explicit un plan pentru absolut fiecare sarcină de pe listă (o cerință apăsătoare), vă obligă să notați fiecare sarcină pe aceeași listă, iar apoi să revizuiți aceste sarcini înainte de a face un plan pentru a doua zi. Ritualul vă asigură că nicio sarcină nu va fi uitată: fiecare va fi revizuită zilnic și abordată la momentul potrivit. Cu alte cuvinte, mintea este eliberată de datoria de a urmări aceste obligații în fiecare moment – ritualul vostru de deconectare a preluat acea responsabilitate.

Ritualurile de deconectare pot deveni enervante, căci prelungesc ziua de lucru cu zece-cincisprezece minute (iar uneori chiar mai mult), dar sunt necesare pentru a culege roadele trândăviei sistematice rezumate anterior. Din experiența mea, durează cam o săptămână, două până să vă intre în reflex – adică până când mintea are suficientă încredere în ritual pentru a începe să renunțe, într-adevăr, seara, la gândurile legate de muncă. Dar, după ce devine un automatism, ritualul va deveni un element fix în viața voastră, ajungând până într-acolo încât neparcurgerea acestuia vă va da o senzație de stânjeneală.

Decenii de studiu din multiple subdomenii distincte ale psihologiei indică, toate, concluzia că odihna regulată a creierului

îmbunătățește calitatea muncii profunde. Când munciți, munciți cu asiduitate. Când terminați treaba, asigurați-vă că ați încheiat-o cu adevărat. Poate rata medie de răspuns la e-mailuri va avea oarecum de suferit, dar veți compensa cu asupra măsură pentru acest fapt prin volumul de lucru al muncii cu adevărat importante, pe care o realizați în timpul zilei datorită abilității reîmprospătate de a vă adânci mai mult în muncă decât colegii voștri epuizați.

Regula #2 | Exersați plictiseala

Pentru a înțelege mai bine cum să stăpâniți arta muncii profunde, vă sugerez să vizitați Sinagoga Knesses Yisroel din Spring Valley, New York, la ora 6 dimineața, într-o zi de lucru. Dacă o faceți, veți găsi probabil cel puțin 20 de mașini în parcare. Înăuntru veți găsi vreo 20 de membri ai congregației aplecați deasupra textelor – unii s-ar putea să citească în tăcere, șoptind cuvintele unei limbi străvechi, în timp ce alții stau doi câte doi și dezbat. Într-unul din capetele încăperii, rabinul conduce discuția cu un grup mai mare. Această întrunire matinală din Spring Valley adună doar o mică parte dintre sutele de mii de evrei ortodocși care se trezesc devreme în fiecare zi a săptămânii, pentru a pune în practică un principiu fundamental al credinței lor, respectiv pentru a petrece timp în fiecare zi, studiind complexele tradiții scrise ale iudaismului rabinic.[1]

Am fost introdus în această lume de Adam Marlin, membru al congregației Knesses Yisroel și unul dintre cei prezenți în mod regulat la ora de studiu în grup din fiecare dimineață. După cum mi-a explicat Marlin, țelul său în această practică este să descifreze o pagină din Talmud în fiecare zi (deși, uneori, nu reușește să parcurgă nici atât), lucrând deseori cu un *chevruta* (partener de studiu) pentru a-și împinge înțelegerea aproape de limita cognitivă.

Ceea ce mă interesează la Marlin nu sunt cunoștințele sale legate de textele străvechi, ci tipul de efort necesar pentru a le dobândi. Când l-am intervievat, a subliniat intensitatea

mintală a ritualului său matinal. „Este o disciplină extremă și serioasă, care constă în mare măsură în «munca profundă» [despre care scrii]“, mi-a explicat el. „Conduc o afacere în curs de dezvoltare, dar acesta este deseori cel mai mare efort mintal pe care îl fac.“ Acest efort nu îi este caracteristic doar lui Marlin, fiind întipărit în practică – după cum i-a explicat cândva rabinul: „Nu poți considera că îți îndeplinești această obligație zilnică decât dacă te străduiești să îți atingi capacitatea mintală maximă“.

Spre deosebire de mulți evrei ortodocși, Marlin și-a descoperit credința târziu, neîncepând să studieze riguros Talmudul decât după 20 de ani. Acest detaliu se dovedește a fi util scopurilor noastre, deoarece îi permite lui Marlin să facă o comparație clară cu privire la impactul acestor exerciții mintale – iar rezultatul l-a surprins. Deși Marlin avea o educație excepțională când a început această practică – a absolvit *trei facultăți distincte* la cele mai prestigioase universități americane –, a întâlnit, în curând, tovarăși de studiu care nu frecventaseră decât mici școli religioase în întreaga lor viață, dar, cu toate acestea, „făceau piruete intelectuale“ în jurul lui. „Unii dintre oamenii aceștia au un mare succes [profesional]“, mi-a explicat el, „dar nu și-au dezvoltat intelectul la vreo școală; s-a dovedit că pentru acest lucru era responsabil studiul zilnic, care începuse încă din clasa a V-a.“

După o vreme, Marlin a început să observe schimbări pozitive în propria sa abilitate de a gândi profund. „Recent, am făcut niște descoperiri extrem de creative în viața mea profesională“, mi-a spus el. „Sunt convins că are legătură cu acest exercițiu mintal zilnic. Acest efort consecvent mi-a întărit intelectul de-a lungul anilor. Nu acesta era țelul când am început, dar este efectul.“

Experiența lui Adam Marlin subliniază o realitate importantă cu privire la munca profundă: capacitatea de a te concentra intens este o abilitate care trebuie exersată. Această idee poate părea evidentă, odată subliniată, dar marchează o diferență față de felul în care ar putea înțelege majoritatea oamenilor astfel de chestiuni. Din experiența mea, se întâmplă frecvent să tratăm concentrarea netulburată ca *obicei*, precum folosirea aței dentare – lucru pe care știm cum să-l facem și despre care știm că ne face bine, dar pe care îl neglijăm din pricina lipsei de motivație. Această mentalitate este atrăgătoare, deoarece sugerează că vă puteți transforma viața profesională, trecând peste noapte de la perturbări la concentrare, dacă reușiți să găsiți pur și simplu suficientă motivație. Însă această înțelegere ignoră dificultatea concentrării și orele de exersare necesare pentru a vă întări „mușchiul mintal". Cu alte cuvinte, descoperirile creative pe care le face acum Adam Marlin în viața sa profesională nu au prea mult de-a face cu decizia unică de a gândi profund, datorându-se, în mare măsură, angajamentului său de a-și exersa această abilitate dis-de-dimineață, în fiecare zi.

Există totuși un corolar important al acestei idei: eforturile de a vă adânci concentrarea vor avea de suferit dacă nu vă dezobișnuiți mintea de dependența de perturbări. La fel cum atleții trebuie să aibă grijă de corpurile lor în afara antrenamentelor, vă veți chinui să atingeți cele mai profunde niveluri de concentrare dacă vă petreceți restul timpului alungând cea mai firavă urmă de plictiseală.

Putem găsi dovezi ale acestei ipoteze în cercetările lui Clifford Nass, regretatul profesor de comunicare de la Stanford, care era bine-cunoscut pentru studiul comportamentului în epoca digitală. Printre alte observații, cercetările lui Nass au dezvăluit că, online, salturile constante ale atenției au un efect negativ de durată asupra minții. Iată rezumatul acestor

descoperiri, pe care cercetătorul îl face într-un interviu din 2010, cu Ira Flatow, de la NPR:

> „Așadar, avem o unitate de măsură care ne permite să-i împărțim pe oameni în persoane care îndeplinesc sarcini multiple tot timpul și persoane care o fac rareori, iar diferențele sunt remarcabile. Oamenii din prima categorie nu pot filtra lucrurile irelevante. Nu pot gestiona memoria de lucru. Sunt permanent distrași. Își activează părți mult mai mari din creier, care sunt irelevante pentru sarcina pe care o au de îndeplinit... practic, sunt niște epave la nivel mintal".[2]

În acest punct, Flatow îl întreabă pe Nass dacă persoanele care sunt permanent distrase sunt conștiente de această modificare a creierului lor:

> „Oamenii cu care vorbim continuu au afirmat: «Uite ce e, când trebuie neapărat să mă concentrez, înlătur orice altceva și am o precizie de laser». *Dar, din nefericire, au dezvoltat obiceiuri mintale care fac ca acest lucru să fie imposibil.* Au o slăbiciune pentru lucrurile irelevante. Pur și simplu nu se pot concentra neîntrerupt asupra sarcinii pe care o au de îndeplinit". [sublinierea mea]

Nass a descoperit că, odată ce mintea s-a obișnuit să fie distrasă la cerere, este greu să scapi de această dependență, chiar și atunci când *vrei* să te concentrezi. Ca să ne exprimăm mai concret: dacă fiecare moment de potențială plictiseală din viață – să spunem că trebuie să așteptați cinci minute la coadă sau să stați singuri într-un restaurant până sosește un prieten – este tratat prin a arunca rapid o privire la telefonul inteligent, înseamnă că, probabil, mintea v-a fost modificată într-atât încât, ca și „epavele mintale" din cercetarea lui Nass, nu e

pregătită pentru munca profundă – chiar dacă vă programați regulat timpul pentru a exersa această concentrare.

Regula #1 v-a învățat cum să vă integrați munca profundă în program și să o susțineți cu obiceiuri și ritualuri menite să vă ajute să vă atingeți în mod consecvent limita actuală a capacității de concentrare. Regula #2 vă va ajuta să vă depășiți semnificativ această limită. Strategiile care urmează sunt motivate de ideea-cheie că, pentru a profita la maximum de deprinderea de a vă dedica muncii profunde, este nevoie de exercițiu și, după cum lămuream mai înainte, acest exercițiu trebuie să aibă în vedere două obiective: îmbunătățirea capacității de a vă concentra intens *și* depășirea dorinței de a vă lăsa distrași. Aceste strategii acoperă o varietate de abordări, de la eliminarea perturbărilor până la stăpânirea unei forme speciale de meditație, care se combină, furnizându-vă un plan practic în călătoria de la o minte distrusă de perturbări constante și nefamiliarizată cu concentrarea până la transformarea acesteia într-un instrument care facilitează, cu adevărat, o concentrare la fel de precisă ca raza laser.

Nu luați pauză de la perturbări. În schimb, luați pauză de la concentrare.

Mulți presupun că pot trece de la o stare de perturbare la una de concentrare, după nevoie, dar, cum tocmai am demonstrat, această presupunere e optimistă: odată ce ești setat să te lași distras, tânjești după această stare. Motivată de această realitate, strategia următoare e menită să vă ajute să vă resetați

creierul, configurându-l în așa fel încât să vă puteți concentra mai bine asupra unei sarcini.

Înainte de a trece la detalii, haideți să ne oprim asupra unei sugestii populare privind dependența de lucruri care ne distrag, care nu ne rezolvă problema cu adevărat: sabatul internetului (numit uneori detoxifiere digitală). În forma sa de bază, acest ritual vă cere să vă rezervați o perioadă – de obicei, o zi pe săptămână – în care vă abțineți să folosiți tehnologia în rețea. La fel cum Sabatul din Biblia ebraică induce o perioadă de liniște și reflecție în semn de slavă a lui Dumnezeu și a creației sale, sabatul internetului este menit să vă reamintească de ce ratați atunci când stați cu ochii țintuiți la monitor.

Nu este clar cine a introdus prima oară conceptul de sabat al internetului, dar cel căruia i se atribuie deseori popularizarea ideii este jurnalistul William Powers, care a promovat această practică în volumul său din 2010, conținând reflecții asupra tehnologiei și fericirii umane, *Hamlet's BlackBerry*[3]. După cum rezuma autorul mai târziu într-un interviu: „Faceți ceea ce făcea Thoreau, adică învățați să vă deconectați puțin în această lume conectată – nu fugiți".[4]

Urmează o mulțime de sfaturi pe acest ton generic, prin care suntem îndemnați să găsim ocazional timp pentru a ne desprinde de haos. Unii își rezervă o lună sau două pe an pentru a scăpa de obligații, alții urmează sfatul lui Powers, acordându-și o zi pe săptămână, în vreme ce alții dedică o oră sau două pe zi aceluiași scop. Toate formele acestui sfat aduc un oarecare beneficiu, dar, după ce vedem problema legată de faptul că suntem distrași în raport cu modul în care este setat creierul, devine clar că un sabat al internetului nu poate vindeca de unul singur mintea incapabilă să se concentreze. Dacă mâncați sănătos doar o zi pe săptămână, nu veți slăbi, căci vă petreceți în continuare cea mai mare parte a timpului îndopându-vă. În

mod similar, dacă petreceți doar o zi pe săptămână opunându-vă perturbărilor, e puțin probabil să reușiți să diminuați tendința minții de a tânji după acești stimuli, căci vă petreceți cea mai mare parte a timpului cedându-le.

Propun o alternativă la sabatul internetului. În loc să programați câte o pauză ocazională *de la lucrurile care vă distrag*, pentru a vă putea concentra, ar trebui să programați din când în când câte o pauză *de la concentrare*, cedând surselor care vă distrag. Pentru a concretiza această sugestie, haideți să facem presupunerea simplificatoare că utilizarea internetului este sinonimă cu căutarea stimulilor care ne distrag. (Desigur, puteți folosi internetul într-un mod focalizat și profund, dar, pentru o persoană dependentă de perturbări, este o sarcină dificilă.) În mod similar, haideți să ne gândim că lucrul fără internet este sinonim cu o muncă mai focalizată. (Bineînțeles, puteți găsi moduri de a vă lăsa distras și în absența unei conexiuni la o rețea, dar acestea tind să fie mai ușor de rezistat.)

Acum, că am stabilit în mare aceste distincții, strategia funcționează după cum urmează: programați-vă în avans când veți folosi internetul, iar apoi evitați-l complet în afara intervalelor stabilite. Vă sugerez ca la muncă să țineți un carnet lângă computer. Pe acesta notați *următoarea* oră la care aveți voie să folosiți internetul. Până la ora respectivă, conectarea la rețea nu este permisă absolut deloc – oricât ar fi de ispititoare.

Ideea care motivează această strategie este că utilizarea unui serviciu care ne distrage nu reduce, în sine, abilitatea creierului de a se concentra. În schimb, *trecerea* constantă de la activități cu stimuli slabi/valoare ridicată la activități cu stimuli puternici/valoare scăzută, la cea mai vagă urmă de plictiseală sau dificultate cognitivă, este cea care vă învață mintea să nu tolereze niciodată absența noutății. Această permutare continuă poate fi înțeleasă în mod analog drept cauza care slăbește

mușchii mintali responsabili de organizarea numeroaselor surse care își dispută atenția voastră. Eliminând utilizarea internetului (și, în consecință, înlăturând sursele care vă distrag), reduceți la minimum împrejurările în care cedați perturbărilor și, făcând asta, le permiteți mușchilor care selectează atenția să se tonifice.

De exemplu, dacă ați stabilit că veți accesa internetul în 30 de minute din momentul acesta și începeți să simțiți că vă plictisiți și tânjiți după lucruri care să vă distragă, următoarele 30 de minute de rezistență devin o sesiune de exerciții de concentrare. Așadar, o zi întreagă în care v-ați programat momentele în care vă lăsați distrași devine o zi plină, dedicată unui antrenament mintal similar.

Deși ideea de bază din spatele acestei strategii este simplă, aplicarea ei poate fi dificilă. Pentru a vă ajuta să reușiți, iată trei idei importante de luat în considerare.

Ideea #1: Această strategie funcționează chiar dacă slujba voastră vă impune să folosiți internetul și/sau să răspundeți cu promptitudine la e-mailuri.

Dacă vi se cere să petreceți ore în șir online, în fiecare zi, sau să răspundeți la e-mailuri rapid, e în regulă: aceasta înseamnă, pur și simplu, că ***secvențele de accesare a internetului*** vor fi mai numeroase decât în cazul cuiva a cărui slujbă necesită mai puțină conectivitate. Numărul total sau durata secvențelor petrecute online nu contează la fel de mult ca integritatea ***secvențelor petrecute offline***, care trebuie să rămână neapărat intactă.

Imaginați-vă, de exemplu, că, de-a lungul a două ore între ședințe, trebuie să vă programați verificarea e-mailului la

fiecare cincisprezece minute. Gândiți-vă, în continuare, că verificarea durează, în medie, cinci minute. Prin urmare, este suficient să programați o secvență online la cincisprezece minute în acest interval de două ore, dedicându-vă restul timpului secvențelor offline. Urmând acest exemplu, veți ajunge să petreceți în jur de 90 de minute din cele două ore într-o stare în care sunteți offline și rezistați activ lucrurilor care vă distrag. Această strategie ajunge să constituie o formă de exersare considerabilă a concentrării, realizată fără a trebui să sacrificați conectivitatea prea mult.

Ideea #2: Indiferent de cum vă programați intervalele de acces la internet, nu trebuie să petreceți nicio secundă online în afara acestora.

Acest obiectiv este ușor de afirmat în principiu, dar devine dificil în realitatea haotică a unei zile de lucru obișnuite. O problemă inevitabilă cu care vă veți confrunta în aplicarea acestei strategii este faptul că, încă de la începutul unei secvențe petrecute offline, vă veți da seama că există o informație crucială online pe care trebuie să o accesați pentru a continua să progresați cu sarcina de care vă ocupați. Dacă mai durează până va veni momentul să puteți accesa din nou internetul, s-ar putea să vă împotmoliți. În această situație, tentația este să cedați rapid, să căutați informația, apoi să reveniți la postura offline. *Trebuie să rezistați acestei tentații!* Internetul este seducător: s-ar putea să credeți că nu faceți decât să vă uitați la un singur e-mail important din Inbox, dar vă va veni greu să nu aruncați o privire la celelalte mesaje „urgente“ pe care le-ați primit de curând. Nu e nevoie de prea multe excepții de acest fel înainte ca mintea voastră să înceapă să considere că bariera

dintre internet și ipostaza offline este permeabilă, diminuând beneficiile acestei strategii.

Așadar, în această situație este crucial să nu abandonați imediat reduta offline, chiar și atunci când vă poticniți. Dacă e posibil, treceți la o altă activitate offline în intervalul rămas până când puteți avea acces la internet (sau poate chiar folosiți acest timp pentru a vă relaxa). Dacă acest lucru nu este fezabil - poate că trebuie să îndepliniți activitatea offline curentă cu promptitudine –, atunci reacția corectă este să vă *modificați* programul, astfel încât următoarea secvență în care puteți accesa internetul să înceapă mai curând. Însă cheia în această schimbare este să nu programați următoarea sesiune online imediat. În schimb, impuneți o pauză de cel puțin cinci minute între momentul actual și data următoare când puteți intra pe internet. Această pauză este minoră, astfel că nu vă va afecta prea mult progresul, dar dintr-o perspectivă comportamentală este substanțială deoarece separă senzația de a dori să fiți online de recompensa pe care o resimțiți când într-adevăr o faceți.

Ideea #3: Programarea utilizării internetului acasă, ca și la muncă, vă poate îmbunătăți exersarea concentrării.

Dacă nu mai lăsați telefonul inteligent din mână sau nu vă mai desprindeți de laptop seara și în weekenduri, atunci, probabil, comportamentul din afara muncii vă sabotează numeroasele încercări din timpul zilei de lucru de a vă reseta creierul (care nu prea face distincție între cele două ipostaze). În acest caz, aș sugera să vă mențineți strategia de a programa utilizarea internetului chiar și după încheierea zilei de lucru.

Pentru a simplifica lucrurile, atunci când programați utilizarea internetului după muncă, vă puteți permite să comunicați pe durata secvențelor offline atunci când răspunsul prompt este important (de exemplu, să schimbați mesaje cu un prieten pentru a vă pune de acord unde vă veți întâlni să luați cina) sau când accesarea rapidă a informațiilor este esențială (de exemplu, să căutați pe telefon unde este amplasat restaurantul). Însă, în afara acestor excepții pragmatice, pe durata unei secvențe offline, puneți telefonul deoparte, ignorați mesajele și abțineți-vă să folosiți internetul. La fel ca în varianta de la locul de muncă a acestei strategii, dacă internetul joacă un rol major și important în felul în care vă relaxați seara, este în regulă: programați-vă secvențe online lungi. În cazul acesta, cheia nu este să evitați sau chiar să reduceți timpul total pe care îl petreceți adoptând un comportament perturbator, ci să vă acordați o mulțime de oportunități de-a lungul întregii seri de a *rezista* să vă lăsați distrași la cea mai vagă urmă de plictiseală.

O împrejurare în care această strategie devine extrem de dificilă în afara muncii este atunci când sunteți forțați să așteptați (de exemplu, dacă stați la coadă la magazin). În aceste situații, este crucial ca, dacă vă aflați într-o secvență offline, să fiți pregătiți pentru plictiseala temporară și să luptați împotriva ei, folosindu-vă doar de propriile gânduri. A aștepta pur și simplu, plictisindu-te, a devenit o experiență nouă în viața modernă, dar, din perspectiva exersării concentrării, este un lucru extrem de valoros.

Rezumând, pentru a reuși să munciți profund, trebuie să vă resetați mintea, făcând-o să ajungă să reziste cu ușurință stimulilor perturbatori. Ceea ce nu înseamnă că trebuie să eliminați comportamentele perturbatoare; este suficient să

eliminați în schimb abilitatea comportamentelor de acest fel de a vă deturna atenția. Strategia simplă, propusă aici, de a vă programa secvențele petrecute online este foarte eficace, ajutându-vă să vă recăpătați autonomia atenției.

Lucrați ca Teddy Roosevelt

Dacă ați fi mers la Harvard în anul universitar 1876–1877, ați fi remarcat un tânăr în primul an, slab și musculos, cu favoriți, pripit și extrem de plin de energie, numit Theodore Roosevelt[5]. Apoi, dacă v-ați fi împrietenit cu el, ați fi observat în scurt timp un paradox.

Pe de o parte, atenția sa putea părea a fi iremediabil risipită, acoperind ceea ce un coleg numea o „gamă uimitoare de interese“[6] – listă care, după spusele biografului Edmund Morris, includea boxul, luptele greco-romane, culturismul, lecțiile de dans, lecturile de poezie și obsesia de o viață față de naturalism (proprietăreasa lui Roosevelt de pe strada Winthrop nu era încântată de tendința tânărului său chiriaș de a face disecții și de a împăia animale în camera închiriată). Acest ultim interes s-a dezvoltat într-atât de mult, încât Roosevelt a ajuns să își publice prima carte, *The Summer Birds of the Adirondacks*, în vara de după primul an de colegiu. A fost bine primită în *Bulletin of the Nuttall Ornithological Club*[7] – publicație care, nu mai e nevoie să o spunem, ia cărțile despre păsări foarte în serios – și a fost îndeajuns de bună pentru a-l determina pe Morris să considere că Roosevelt era, în ciuda vârstei sale fragede, „unul dintre cei mai pricepuți naturaliști din Statele Unite“[8].

Pentru a-și susține această efervescență extracurriculară, Roosevelt trebuia să restricționeze radical timpul rămas pentru ceea ce ar fi trebuit să fie principala sa preocupare: studiile la

Harvard. Morris a folosit jurnalul și scrisorile lui Roosevelt din această perioadă pentru a estima că viitorul președinte petrecea nu mai mult dintr-un sfert de zi studiind. Prin urmare, ne-am putea aștepta ca notele sale să fi fost la pământ. Dar nu era așa. Nu era primul din clasă, dar, cu siguranță, nu se număra nici printre ultimii: în primul an de facultate a luat note maxime la cinci dintre cele șapte cursuri. Explicația pentru acest paradox în cazul lui Roosevelt s-a dovedit a fi abordarea lui unică asupra studiului. Roosevelt începea să-și facă programul, având în vedere cele opt ore de la 8:30 la 16:30. Apoi scădea timpul petrecut în sălile de curs și la ore, antrenamentul sportiv (care avea loc o dată pe zi) și prânzul. Fragmentele care rămâneau erau apoi considerate a fi timp dedicat exclusiv studiului. După cum remarcam, aceste fragmente nu însumau, de obicei, un număr mare de ore, dar profita la maximum de ele, ocupându-se *doar* de teme în aceste intervale și făcând-o cu o *intensitate* arzătoare. „Timpul petrecut la birou era relativ scurt“, explica Morris, „dar concentrarea sa era atât de intensă și citea atât de rapid, încât își putea permite să își ia mai mult timp liber [de la teme] decât majoritatea.“[9]

Această strategie vă impune să aplicați din când în când intensitatea exersată de Roosevelt zilei voastre de lucru. Mai exact, identificați o sarcină profundă (adică ceva care necesită muncă profundă pentru a fi îndeplinit) care ocupă un loc important pe lista de priorități. Estimați cât ați rezerva în mod normal pentru o obligație de acest tip, apoi stabiliți-vă un termen-limită clar, care să *reducă drastic* acest interval. Dacă este posibil, angajați-vă public să respectați termenul-limită – de exemplu, spunându-i persoanei care așteaptă proiectul finalizat când ar trebui să intre în posesia acestuia. Dacă nu este posibil (sau

dacă vă pune slujba în pericol), atunci motivați-vă setându-vă un cronometru pe telefon și așezându-l undeva unde nu aveți cum să nu-l vedeți în timp ce lucrați.

În acest punct, nu ar trebui să existe decât o singură cale posibilă de a îndeplini sarcina profundă la timp: *să lucrați cu o mare intensitate* – fără pauze pentru e-mailuri, fără reverie, fără Facebook, fără drumuri repetate la automatul de cafea. Ca și Roosevelt la Harvard, atacați sarcina cu fiecare neuron liber, până când cedează sub tirul neabătut al concentrării.

Încercați acest experiment nu mai mult de o dată pe săptămână mai întâi – lăsându-vă mintea să se deprindă cu intensitatea, dar și permițându-i să se odihnească între timp și lăsând nivelurile stresului să scadă. După ce vă simțiți încrezători în abilitatea de a îndeplini o sarcină mai rapid cu ajutorul concentrării, măriți frecvența acestor sprinturi în stil Roosevelt. Însă rețineți să faceți în așa fel încât termenele stabilite să respecte marja fezabilității. Ar trebui să fiți capabili să țineți pasul cu cronometrul (sau cel puțin să fiți pe aproape), dar, pentru a reuși acest lucru, este nevoie de o concentrare neabătută.

Principala motivație pentru această strategie este simplă. Munca profundă necesită un nivel de concentrare care depășește cu mult limitele cu care sunt obișnuiți majoritatea profesioniștilor din domeniul cunoașterii. Sprinturile de tip Roosevelt transformă termenele-limită artificiale în beneficii, ajutându-vă să măriți sistematic nivelul pe care îl puteți atinge în mod regulat, furnizând, într-un anumit sens, un antrenament pe intervale de intensitate pentru centrii atenției din creier. Un beneficiu suplimentar este acela că aceste sprinturi sunt incompatibile cu perturbările (nu aveți cum să cedați perturbărilor și, totodată, să vă respectați termenele). Prin urmare, fiecare sprint încheiat constituie o sesiune în care sunteți potențial plictisiți și doriți cu adevărat să căutați noi stimuli, dar rezistați.

După cum susțineam în strategia precedentă, cu cât exersați mai mult, rezistând acestor impulsuri, cu atât mai ușor vă va fi să rezistați.

După câteva luni de utilizare a acestei strategii, felul în care înțelegeți ce înseamnă să vă concentrați probabil se va schimba, căci veți atinge niveluri de intensitate mai puternice decât ați cunoscut vreodată. Și dacă semănați oarecum cu tânărul Roosevelt, vă puteți redirecționa apoi timpul liber rămas pe care îl generează această strategie spre lucrurile mai plăcute din viață, cum ar fi să îi impresionați pe membrii cu spirit mereu pătrunzător ai Clubului Ornitologic Nuttall.

Meditați productiv

În cei doi ani pe care i-am petrecut ca profesor asociat la MIT, în timpul postdoctoratului meu, am locuit împreună cu soția mea într-un apartament mic, dar fermecător, pe strada Pinckney, în cartierul istoric Beacon Hill. Deși locuiam în Boston și lucram în Cambridge, cele două locuri erau apropiate, la doar un kilometru și jumătate distanță, pe malurile opuse ale râului Charles. Hotărât să mă mențin în formă, chiar și pe durata lungii și întunecatei ierni din New England, am decis să profit de această proximitate mergând de acasă la muncă, pe cât posibil, pe jos.

Obișnuiam să merg spre campus dimineața, traversând Longfellow Bridge, indiferent de vreme (spre exasperarea mea, consiliul orășenesc nu prea se grăbea să curețe zăpada de pe trotuar după ce viscolea). În jurul prânzului, mă schimbam în echipamentul de alergat și porneam spre casă alergând, pe o alee mai lungă de pe malul râului Charles, și traversând podul Massachusetts Avenue. După un prânz scurt și un duș rapid

acasă, de obicei luam metroul ca să ajung pe partea cealaltă a râului, întorcându-mă în campus (economisind, poate, o treime din distanță), iar apoi, la finalul zilei de lucru, veneam acasă pe jos. Cu alte cuvinte, petreceam *o mulțime* de timp în picioare în această perioadă. Acest fapt m-a determinat să dezvolt practica pe care vă voi sugera acum să o adoptați în exersarea muncii profunde: *meditația productivă*.

Scopul meditației productive este să vă luați o perioadă în care să fiți ocupați fizic, dar nu mintal – mergând, alergând, conducând, făcând duș – și să vă concentrați atenția asupra unei singure probleme profesionale bine definite. În funcție de profesie, această problemă poate consta în schițarea unui articol, redactarea unui discurs, detalierea unei demonstrații sau încercarea de a rafina o strategie de afaceri. La fel ca în meditația de tip *mindfulness*, trebuie să continuați să vă reîndreptați atenția asupra problemei ori de câte ori există o abatere sau o poticnire.

Obișnuiam să practic meditația productivă în cel puțin unul dintre drumurile mele zilnice peste râu, pe când locuiam în Boston și, pe măsură ce am progresat, la fel s-a întâmplat și cu rezultatele mele. De exemplu, am ajuns să schițez capitolele unei importante părți din ultima mea carte în timp ce mergeam pe jos și am făcut progrese în multe probleme tehnice alambicate ale cercetărilor mele academice.

Vă sugerez și vouă să adoptați practica meditației productive. Nu aveți nevoie neapărat de o sesiune serioasă în fiecare zi, dar scopul ar trebui să fie să participați la cel puțin două sau trei sesiuni de acest fel pe săptămână. Din fericire, este ușor să găsiți timp pentru această strategie, deoarece profită de perioadele care, altfel, ar fi irosite (cum ar fi plimbatul câinelui sau naveta până la locul de muncă), și, dacă este îndeplinită cum trebuie, vă poate mări productivitatea profesională fără a vă

confisca din timpul de lucru. De fapt, v-ați putea chiar gândi să vă programați o plimbare în timpul zilei de lucru, întocmai cu scopul de a aplica meditația productivă abordând cea mai presantă problemă pe care o aveți pe moment.

Cu toate acestea, nu sugerez această practică pentru beneficiile sale asupra productivității (deși sunt plăcute). În schimb, sunt interesat de abilitatea acesteia de a vă îmbunătăți rapid capacitatea de a gândi profund. Din experiența mea, meditația productivă se bazează pe ambele idei-cheie introduse la începutul acestei reguli. A vă forța să rezistați lucrurilor care vă distrag și să vă reîndreptați atenția în mod repetat asupra unei probleme bine definite contribuie la consolidarea mușchilor care vă ajută să rezistați perturbărilor și, ajutându-vă să vă concentrați din ce în ce mai mult asupra unei singure probleme, vă perfecționează concentrarea.

Pentru a avea succes cu meditația productivă, este important să recunoașteți că, la fel ca orice formă de meditație, necesită exercițiu pentru a fi îndeplinită cum trebuie. Când am încercat prima dată această strategie, în primele săptămâni de după doctorat, mă trezeam că ajungeam să fiu inevitabil distras, nealegându-mă cu mare lucru de pe urma lungilor sesiuni de „gândire“. Am avut nevoie de vreo zece sesiuni înainte de a înregistra rezultate reale. Ar trebui să vă așteptați la ceva similar, prin urmare veți avea nevoie de răbdare. Însă, pentru a vă ajuta să accelerați acest proces de dezvoltare, am două sugestii specifice.

Sugestia #1: Fiți atenți la perturbări și bucle

Cât sunteți novice, când începeți o sesiune de meditație productivă, primul act de rebeliune al minții voastre va fi să vă

ofere gânduri lipsite de legătură, dar aparent mai interesante. Mintea mea, de exemplu, reușea deseori să-mi distragă atenția începând să compună un e-mail pe care știam că trebuia să îl scriu. Obiectiv vorbind, acest șir de gânduri pare extrem de plictisos, dar, pe moment, poate deveni irezistibil de tentant. Când observați că atenția vi se îndepărtează de problema de care vă ocupați, amintiți-vă cu blândețe că vă puteți întoarce la gândul acela mai târziu, apoi redirecționați-vă atenția.

Din numeroase puncte de vedere, lucrurile de acest tip care vă distrag sunt inamicul vădit ce trebuie înfrânt pentru a vă dezvolta obiceiul de a medita productiv. Un adversar mai subtil, dar la fel de eficient este baterea pasului pe loc. Când se confruntă cu o problemă grea, mintea va încerca, așa cum a învățat de-a lungul evoluției, să evite să consume energie în exces, atunci când este posibil. Una dintre căile prin care ar putea încerca să evite consumul este evitarea de a se adânci în problemă survolând în mod repetat ceea ce știți deja despre ea. De exemplu, atunci când lucrez la o demonstrație, mintea mea are tendința de a revizui rezultatele preliminare simple, în mod repetat, pentru a evita munca mai grea de a dezvolta aceste rezultate cu scopul de a ajunge la soluția necesară. Trebuie să fiți atenți să nu bateți pasul pe loc, căci acest lucru poate submina rapid o întreagă sesiune de meditație productivă. Când observați că s-ar putea să bateți pasul pe loc, redirecționați-vă atenția spre următorul pas.

Sugestia #2: Structurați-vă gândirea profundă

„A gândi profund“ la o problemă pare a fi o activitate evidentă, dar, în realitate, nu este. Atunci când ne confruntăm cu

un peisaj mintal din care perturbările sunt absente, când avem o problemă dificilă și timp de gândire, următorii pași pot deveni surprinzător de greu de detectat. Din experiența mea, existența unei structuri este utilă în acest proces de gândire. Vă sugerez să începeți cu revizuirea atentă a *variabilelor* relevante pentru rezolvarea problemei, apoi să vă stocați aceste valori în memoria de lucru. De exemplu, dacă lucrați la schița capitolului unei cărți, variabilele relevante ar putea fi principalele idei pe care vreți să le demonstrați în capitol. În schimb, dacă încercați să faceți o demonstrație matematică, aceste variabile ar putea fi variabile reale, ipoteze sau leme. După ce identificați variabilele relevante, definiți *întrebarea* specifică *de la pasul următor*, la care trebuie să răspundeți folosind aceste variabile. În exemplul despre capitolul cărții, această întrebare de la pasul următor ar putea fi: „Cum voi deschide, în mod eficient, acest capitol?“, iar ca demonstrație, ați putea adresa întrebarea: „Ce poate merge prost dacă nu presupun că această caracteristică se susține?“. După ce ați stocat variabilele relevante și ați identificat întrebarea de la următorul pas, atenția voastră are acum o țintă specifică.

Presupunând că sunteți capabili să soluționați întrebarea de la următorul pas, etapa finală a acestei abordări structurate a gândirii profunde este să vă consolidați câștigurile revizuind cu atenție răspunsul pe care l-ați identificat. În acest punct, vă puteți impulsiona spre următorul nivel de profunzime, reluând procesul de la capăt. Acest ciclu al revizuirii și stocării variabilelor, al identificării și abordării întrebării de la următorul nivel, apoi al consolidării câștigurilor, seamănă cu un antrenament intens, destinat abilității de concentrare. Vă va ajuta să obțineți rezultate mai bune ca urmare a sesiunilor de meditație productivă și să accelerați pasul cu care vă îmbunătățiți capacitatea de a aprofunda lucrurile.

Memorați un pachet de cărți

În doar cinci minute, Daniel Kilov poate memora orice dintre următoarele: un pachet de cărți amestecat, un șir de 100 de cifre aleatorii sau 115 forme abstracte (cu această ultimă ispravă a stabilit un record național în Australia). Prin urmare, nu ar trebui să ne surprindă că, recent, Kilov a câștigat medalii de argint, una după alta, în campionatele australiene de memorare. Ceea ce *este* poate surprinzător, dat fiind istoricul lui Kilov, este faptul că a reușit să ajungă să participe la astfel de concursuri.

„Nu m-am născut cu o memorie excepțională“[10], mi-a spus Kilov. Într-adevăr, în timpul liceului, se considera uituc și dezorganizat. De asemenea, la facultate a avut probleme și a fost, în cele din urmă, diagnosticat cu deficit de atenție. A început să-și exerseze serios memoria după o întâlnire cu Tansel Ali, unul dintre cei mai cunoscuți și cel mai de succes campioni în memorare din țară. Când și-a luat licența, câștigase deja prima medalie într-o competiție națională.

Această transformare într-un competitor de talie mondială în concursurile de memorare a fost rapidă, dar nu fără precedent. În 2006, scriitorul american din domeniul științific Joshua Foer a câștigat Campionatul de Memorie din SUA după doar un an de antrenament (intens) – evoluție pe care a relatat-o în bestsellerul său din 2011, *Moonwalking with Einstein* *[11]. Dar ceea ce este important pentru noi în povestea lui Kilov este evoluția performanței lui *academice* pe durata acestei perioade de dezvoltare intensă a memoriei. În timp ce își exersa creierul, a devenit dintr-un student mediocru, cu deficit de atenție, absolvent, cu onoruri, al unei prestigioase universități australiene. A fost,

* Apărut și în limba română cu titlul *Memoria inteligentă. Arta și știința de a-ți aminti totul*, traducere de Lucian Popa, Editura Litera, 2013 (n.r.).

în curând, acceptat în programul de doctorat al uneia dintre cele mai bune universități din țară, unde studiază la ora actuală cu un renumit filosof.

Una dintre explicațiile acestei transformări provine din cercetarea întreprinsă de Henry Roediger, care conduce Laboratorul de Memorie la Universitatea Washington din Saint Louis. În 2014, Roediger și colaboratorii săi au trimis o echipă, dotată cu o baterie de teste cognitive, la Turneul Extrem al Memoriei, ținut în San Diego. Voiau să înțeleagă ce îi diferenția pe acei memoratori de elită de populația obișnuită. „Am descoperit că una dintre cele mai mari diferențe dintre cei care își folosesc memoria în competiții și noi ceilalți constă într-o capacitate cognitivă care nu are deloc legătură directă cu memoria, *ci cu atenția*“, a explicat Roediger într-o postare pe blogul *New York Times* (sublinierea îmi aparține)[12]. Capacitatea în cauză se numește „controlul atenției“ și măsoară abilitatea subiecților de a-și menține concentrarea asupra informațiilor esențiale.

Cu alte cuvinte, un efect secundar al exersării memoriei este îmbunătățirea capacității generice de a vă concentra.[13] Această capacitate poate fi apoi aplicată cu succes oricărei sarcini care necesită o muncă profundă. Așadar, putem deduce că Daniel Kilov nu a devenit student eminent datorită memoriei sale care i-a adus premii; ci țelul său de a-și îmbunătăți memoria este cel care i-a impulsionat munca profundă, necesară pentru a obține rezultate strălucite ca student.

Strategia descrisă aici vă cere să reproduceți un element-cheie al pregătirii lui Kilov, pentru a vă îmbunătăți în mod oarecum similar concentrarea. Mai precis, vă solicită să deprindeți o abilitate standard, dar cât se poate de impresionantă din repertoriul atleților din mnemotehnică: capacitatea de a memora un pachet de cărți amestecate.

Tehnica de memorare a cărților pe care vă voi arăta-o îi aparține cuiva care știe destul de multe despre această dificultate: Ron White, fost campion în memorare al SUA și deținătorul recordului mondial în memorarea cărților.* Primul lucru pe care îl subliniază White este că atleții din domeniul memorării nu încearcă *niciodată* să memoreze pe de rost, adică să parcurgă informațiile iar și iar, repetându-le în minte. Această abordare a retenției, deși e populară printre studenții epuizați, înțelege greșit felul în care funcționează creierul.

Nu suntem făcuți să internalizăm rapid informațiile abstracte. Însă ne pricepem foarte bine să ne amintim scene. Gândiți-vă la un eveniment memorabil recent din viața voastră: poate participarea la sesiunea de deschidere a unei conferințe sau întâlnirea cu un prieten pe care nu l-ați mai văzut de ceva vreme, cu care vă vedeți la un pahar. Încercați să vă imaginați scena cât mai clar posibil. În acest scenariu, majoritatea oamenilor pot evoca evenimentul în imagini surprinzător de vii – chiar dacă nu au făcut niciun efort special pentru a și-l reaminti în momentul acela. Dacă ați număra sistematic detaliile unice din această amintire, numărul total ar fi probabil surprinzător de mare. Cu alte cuvinte, mintea voastră poate reține o mulțime de informații detaliate – dacă sunt stocate cum trebuie. Tehnica de memorare a cărților de joc, folosită de Ron White, se bazează pe această observație.

Pentru a vă pregăti pentru această sarcină de memorare a unui volum mare de informații, White recomandă să începeți prin a vă întipări în minte imaginea mintală în care mergeți prin

* Articolul specific scris de White, din care am extras pașii prezentați aici, poate fi găsit online: Ron White, „How to Memorize a Deck of Cards with Superhuman Speed", postat ca invitat, *The Art of Manliness*, 1 iunie 2012, *http://www.artofmanliness.com/2012/06/01/how-to-memorize-a-deck-of-cards/* (n.a.).

cele cinci camere ale casei voastre. Poate că ajungeți la ușă, intrați în holul din față, apoi o luați spre baia de jos, ieșiți pe ușă și intrați în dormitorul pentru oaspeți, de aici în bucătărie, iar apoi o apucați în jos pe scări, spre subsol. În fiecare încăpere, invocați imaginea clară a ceea ce vedeți.

După ce vă puteți aminti cu ușurință acest parcurs mintal printr-un loc bine cunoscut, fixați-vă în minte un număr de zece obiecte în fiecare din aceste camere. White recomandă ca aceste obiecte să fie mari (și, prin urmare, mai ușor de memorat), cum ar fi un birou, nu un creion. Apoi stabiliți ordinea în care vă uitați la fiecare dintre aceste obiecte în fiecare cameră. De exemplu, în hol, ați putea să vă uitați la covorașul de la intrare, apoi la pantofii de pe dușumea, așezați lângă covoraș, apoi la bancheta de deasupra pantofilor și așa mai departe. Puse laolaltă, rezultă doar 50 de obiecte, așa că mai adăugați două, care ar putea fi în curtea din spate a casei, pentru a obține cele 52 de obiecte de care veți avea nevoie mai târziu când veți lega aceste imagini cu toate cărțile dintr-un pachet obișnuit de cărți.

Exersați acest exercițiu mintal care constă în traversarea camerelor, privind obiectele din fiecare încăpere, într-o ordine prestabilită. Ar trebui să descoperiți că acest tip de memorare, dat fiind că se bazează pe imagini vizuale și locuri familiare, va fi mult mai ușoară decât memorarea mecanică, de care s-ar putea să vă amintiți de la școală.

Al doilea pas în pregătirea memorării unui pachet de cărți este să asociați o persoană sau un lucru memorabil cu fiecare dintre cele 52 de cărți posibile. Pentru a facilita acest proces, încercați să păstrați o asociere logică între cartea de joc și imaginea care îi corespunde. White oferă exemplul asocierii lui Donald Trump cu popa de caro, căci acesta sugerează ideea de bogăție*. Exersați

* În engleză, popa de caro este *king of diamonds* – regele diamantelor (n.t.).

aceste asocieri până când puteți trage o carte la întâmplare din teanc, amintindu-vă imediat imaginea asociată. Ca și înainte, folosirea unor imagini și asocieri vizuale va simplifica sarcina formării acestor conexiuni. Cei doi pași menționați anterior sunt pași de *avansare* – lucruri pe care le faceți doar o dată și de pe urma cărora beneficiați în mod repetat în memorarea unor pachete specifice de cărți. După parcurgerea acestor pași, sunteți gata pentru evenimentul principal: memorarea, cât mai rapidă posibil, a ordinii celor 52 de cărți dintr-un pachet recent amestecat. Metoda este simplă aici. Începeți plimbarea mintală prin casă. Pe măsură ce întâlniți fiecare obiect, uitați-vă la următoarea carte din pachetul amestecat și imaginați-vă persoana sau lucrul memorabil corespunzător, făcând ceva demn de reținut lângă obiectul respectiv. De exemplu, dacă primul obiect și primul loc este covorașul din holul de la intrare, iar prima carte este popa de caro, v-ați putea imagina că Donald Trump își șterge noroiul de pe pantofii scumpi, pe covorașul din holul de la intrare.

Înaintați cu grijă prin camere, asociind imaginile mintale adecvate cu obiectele, în ordinea potrivită. După ce terminați cu o cameră, s-ar putea să doriți să vă plimbați prin ea de câteva ori la rând pentru a vă întipări imaginile. După ce ați terminat, sunteți gata să-i înmânați pachetul unui prieten și să îl uimiți, recitând denumirile cărților, fără a trage cu ochiul. Desigur, pentru a face acest lucru, nu trebuie decât să refaceți încă o dată parcursul mintal, conectând fiecare persoană sau lucru memorabil cu cartea corespunzătoare, în momentul în care vă îndreptați atenția asupra acesteia.

Dacă exersați această tehnică, veți descoperi, la fel ca numeroși atleți din mnemotehnică înaintea voastră, că puteți,

în cele din urmă, reține un întreg pachet de cărți în doar câteva minute. Mai important decât capacitatea de a vă impresiona prietenii este, desigur, exercițiul pe care astfel de activități îl oferă minții. Parcurgerea pașilor descriși mai devreme vă impune să vă concentrați atenția, în mod repetat, asupra unei ținte clare. Ca un mușchi care reacționează la greutăți, acest fapt vă va întări capacitatea generală de a vă concentra – permițându-vă să pătrundeți în adâncime mult mai ușor.

Cu toate acestea, merită subliniată ideea evidentă că memorarea cărților de joc nu are nimic special. Orice proces de gândire structurat, care necesită o atenție neabătută, poate avea un efect similar – fie că este vorba despre studierea Talmudului, cum era cazul lui Adam Marlin din introducerea Regulii #2, despre exersarea meditației productive sau despre încercarea de a învăța partea de chitară a unui cântec după ureche (una dintre favoritele mele din trecut). Cu alte cuvinte, dacă memorarea cărților vi se pare ciudată, atunci alegeți un substitut care să vă solicite din punct de vedere cognitiv în același fel. Cheia acestei strategii nu constă în elementele specifice, ci în ideea motivatoare că abilitatea voastră de a vă concentra este exact la fel de puternică precum angajamentul de a o exersa.

Regula #3 | Renunțați la social media

În 2013, autorul și consultantul *digital media* Baratunde Thurston a lansat un experiment. A decis să se deconecteze de la viața sa online 25 de zile: fără Facebook, fără Twitter, fără Foursquare (serviciu care l-a premiat, numindu-l „Primarul anului" în 2011), ba chiar fără e-mail. Avea nevoie de această pauză. Thurston, pe care prietenii îl descriu drept „cel mai conectat om din lume", luase parte la peste 59 000 conversații pe Gmail și postase de 1 500 de ori pe peretele său de pe Facebook, în anul în care a inițiat experimentul. „Eram epuizat. Amețit. Terminat. Rupt", a explicat el.[1]

Știm despre experimentul lui Thurston deoarece a scris despre el într-un editorial pentru revista *Fast Company*, intitulat în mod ironic „#UnPlug". După cum dezvăluie autorul în articol, nu i-a trebuit mult să se adapteze la viața offline. „Până la finalul primei săptămâni, ritmul liniștit al zilelor mele părea mult mai puțin ciudat", a spus el. „Eram mai puțin stresat de faptul că nu știam lucruri noi; simțeam că încă existam, în ciuda faptului că nu distribuisem pe internet dovezi clare despre pomenita existență." Thurston a legat conversații cu străini. Și-a savurat mâncarea fără a-și fotografia experiența și a o posta pe Instagram. Și-a cumpărat o bicicletă („se pare că e mai ușor să mergi pe ea când nu încerci în același timp să îți verifici contul pe Twitter"). „Sfâșitul a venit prea curând", se plângea Thurston. Dar avea start-upuri de condus și cărți de

comercializat, astfel că, după 25 de zile, și-a reactivat reticent prezența online.

Experimentul lui Baratunde Thurston rezumă limpede două idei importante cu privire la relația actuală a culturii noastre cu rețelele sociale precum Facebook, Twitter și Instagram și site-uri de info-divertisment, precum Business Insider și BuzzFeed – două categorii de surse online care ne distrag, pe care le voi numi, generic, „instrumente în rețea“ în paginile care urmează. Prima idee este că recunoaștem din ce în ce mai des că aceste instrumente ne fragmentează timpul și ne reduc capacitatea de a ne concentrata. Această realitate nu mai generează prea multe dezbateri; o simțim cu toții. Este o problemă reală pentru numeroși oameni, dar problema se agravează în mod deosebit dacă încercați să vă îmbunătățiți capacitatea de a munci profund. În regula precedentă, de exemplu, am descris câteva strategii pentru a vă ajuta să vă concentrați mai bine. Aceste eforturi vor deveni semnificativ mai dificile dacă vă comportați în același timp ca Baratunde Thurston înainte de experiment, permițând ca viața voastră în afara acestei exersări a concentrării să rămână cufundată într-o ceață de aplicații și ferestre deschise. Puterea voinței este limitată și, prin urmare, cu cât instrumentele care vă solicită atenția sunt mai atrăgătoare, cu atât va fi mai greu să vă mențineți concentrarea asupra unui lucru important. Așadar, pentru a stăpâni arta muncii profunde, trebuie să vă recăpătați controlul asupra timpului și atenției, îndepărtându-le de numeroasele diversiuni care încearcă să vi le confiște.

Însă, înainte de a începe să luptăm contra acestor perturbări, trebuie să înțelegem mai bine câmpul de luptă. Ceea ce mă conduce spre cea de-a doua idee importantă rezumată de povestea lui Baratunde Thurston: neputința prezentă în felul în care discută profesioniștii din domeniul cunoașterii această

problemă a instrumentelor în rețea și a atenției. Copleșit de controlul exercitat de aceste instrumente asupra timpului său, Thurston a simțit că singura sa opțiune era să abandoneze total (temporar) internetul. Această idee că o perioadă sabatică în raport cu internetul* este singura alternativă la perturbările generate de social media și info-divertisment este din ce în ce mai prezentă în dezbaterile culturale.

Problema cu răspunsul binar la această chestiune este că cele două variante sunt mult prea radicale pentru a fi utile. Ideea de a renunța la internet este, desigur, o exagerare, nefiind fezabilă pentru cei mai mulți (dacă nu cumva sunteți jurnaliști și scrieți un articol despre lucrurile care vă distrag). Nu ne așteptăm din partea nimănui să calce pe urmele lui Baratunde Thurston – iar această realitate justifică faptul că rămânem cu singura alternativă pe care o avem la dispoziție: să acceptăm că starea noastră actuală plină de perturbări este inevitabilă. De pildă, în ciuda intuiției și clarității pe care le-a dobândit Thurston pe durata abstinenței sale de la internet, nu a durat mult după încheierea experimentului pentru a reveni la starea fragmentată de la care pornise. În ziua în care am început să scriu acest capitol, care a picat la doar șase luni de la apariția articolului lui Thurston în *Fast Company*, pocăitul utilizator de internet postase deja vreo zece mesaje pe Twitter în cele câteva ore de când se trezise.[2]

Această regulă încearcă să ne scoată de pe acest făgaș propunându-ne o a treia opțiune: acceptarea faptului că aceste instrumente nu sunt malefice în sine și că unele dintre ele s-ar putea să fie chiar vitale pentru succesul și fericirea noastră,

---

* Rețineți că *perioada sabatică în raport cu internetul* nu este același lucru cu *sabatul internetului*, menționat la Regula #2. În cazul din urmă, trebuie să luăm mici pauze regulate de la internet (de obicei, o singură zi, la finalul săptămânii), în vreme ce, în primul caz, este vorba despre o pauză lungă și substanțială de la viața online, care durează numeroase săptămâni, uneori mai mult (n.a).

acceptând, totodată, și ideea că intervalul în care permitem ca un site obișnuit să ne acceseze timpul și atenția (ca să nu mai pomenim datele personale) ar trebui să fie mult mai limitat și că, în consecință, majoritatea oamenilor ar trebui să folosească mult mai puține instrumente de acest fel. Cu alte cuvinte, nu vă voi cere să renunțați total la internet, așa cum a făcut Baratunde Thurston timp de 25 de zile în 2013. Dar vă voi cere să respingeți starea de hiperconectivitate absentă, care l-a determinat să recurgă la acest experiment drastic. Există o cale de mijloc și, dacă sunteți interesați să vă creați deprinderea de a munci profund, trebuie să luptați pentru a ajunge aici.

Primul nostru pas spre această cale de mijloc în selectarea instrumentelor în rețea este să înțelegem procesul decizional automat actual, pe care îl folosesc majoritatea utilizatorilor de internet. În toamna anului 2013, am primit informații despre acest proces ca urmare a unui articol pe care l-am scris, în care explicam de ce nu mi-am făcut niciodată cont pe Facebook. Deși articolul se dorea a fi explicativ, nu acuzator, i-a făcut pe numeroși cititori să devină defensivi, determinându-i să îmi răspundă, trimițându-mi justificări ale motivului pentru care *ei* foloseau acest serviciu. Iată câteva exemple de asemenea justificări:

> „Ceea ce m-a atras inițial la Facebook a fost divertismentul. Pot vedea ce pun la cale prietenii mei, pot posta poze amuzante și comenta rapid."
> „[Când] mi-am făcut cont prima oară [nu știam de ce]... Din pură curiozitate, m-am înscris pe un forum de proză scurtă. [După] ce am ajuns aici, mi-am îmbunătățit scrisul și mi-am făcut prieteni foarte buni."

„[Folosesc] Facebook deoarece o mulțime de oameni pe care i-am cunoscut la liceu au cont."[3]

Iată ce mă frapează la aceste răspunsuri (care sunt caracteristice pentru feedbackul masiv pe care l-am primit pe această temă): sunt surprinzător de superficiale. Nu mă îndoiesc, de pildă, că primul comentator de pe această listă găsește forme de divertisment pe Facebook, dar aș presupune, totodată, că această persoană nu suferea grav din pricina opțiunilor deficitare în privința divertismentului înainte de a se înscrie pe Facebook. Mai mult, nu mă îndoiesc că acest utilizator ar reuși să alunge plictiseala chiar dacă serviciul cu pricina s-ar închide brusc. În cel mai bun caz, Facebook a mai adăugat o opțiune (mediocră, am putea spune) când vine vorba despre divertisment, la numeroasele opțiuni existente deja.

Un alt comentator pomenea că și-a făcut prieteni pe un forum de scriere. Nu mă îndoiesc de existența acestor prieteni, dar putem presupune că aceste prietenii nu sunt substanțiale – dat fiind că se bazează pe schimbul de mesaje scurte prin intermediul unei rețele de computere. Nu e nimic în neregulă cu astfel de prietenii superficiale, dar e puțin probabil ca acestea să se situeze în centrul vieții sociale a acestui utilizator. Ceva similar se poate spune despre comentatorul care s-a reconectat cu prietenii din liceu: este o sursă plăcută de amuzament, dar departe de a juca un rol vital în apartenența socială sau fericirea sa.

Ca să fie clar, nu încerc să denigrez beneficiile identificate anterior – nu au nimic iluzoriu sau nechibzuit. Însă ceea ce subliniez este că aceste beneficii sunt minore și oarecum aleatorii. (Spre deosebire de acest caz, dacă ați cere cuiva să justifice utilizarea, să zicem, a internetului la nivel mai generic sau a e-mailului, argumentele ar deveni mult mai concrete și mai interesante.) La această observație ați putea răspunde că

valoarea este valoare: dacă puteți avea un beneficiu suplimentar în utilizarea unui serviciu precum Facebook – chiar dacă e mărunt –, atunci de ce nu l-ați folosi? Numesc acest mod de gândire mentalitatea de tip *orice-beneficiu*, căci consideră că orice beneficiu este o justificare suficientă pentru utilizarea unui instrument în rețea. Mai exact:

Abordarea de tip „orice-beneficiu" în selectarea instrumentelor în rețea – folosirea unui instrument în rețea este justificată dacă puteți identifica *orice* beneficiu posibil al utilizării acestuia sau *orice alt lucru* pe care l-ați putea rata dacă nu l-ați folosi.

Desigur, problema cu această abordare este că ignoră toate părțile negative care vin la pachet cu instrumentul în cauză. Aceste servicii sunt concepute în așa fel încât să creeze dependență – răpindu-vă timp și atenție de la activități care vă susțin mai direct țelurile profesionale și personale (precum munca profundă). În cele din urmă, dacă folosiți aceste instrumente suficient de mult, veți ajunge la starea de epuizare tipică acelei conectivități hiperperturbatoare, care i-a afectat pe Baratunde Thurston și pe milioane de alți oameni ca el. Aici dăm peste natura cu adevărat perfidă a mentalității de tip „orice-beneficiu". Utilizarea instrumentelor în rețea poate fi dăunătoare. Dacă nu încercați să cântăriți argumentele pro și contra, folosind orice potențial beneficiu mărunt ca justificare pentru utilizarea fără restricții a acestui instrument, atunci vă sabotați în mod necugetat capacitatea de a reuși în lumea muncii din domeniul cunoașterii.

Această concluzie, dacă este analizată obiectiv, nu ar trebui să fie surprinzătoare. În contextul instrumentelor în rețea, am ajuns să ne simțim în largul nostru cu mentalitatea de tipul

„orice-beneficiu", dar, dacă facem un pas înapoi și examinăm această mentalitate în contextul mai larg al muncii calificate, pare, subit, o abordare bizară și anistorică în alegerea uneltelor. Cu alte cuvinte, după ce dați deoparte întreaga retorică revoluționară care înconjoară toate lucrurile care au legătură cu internetul – sentimentul, rezumat în Partea întâi, că fie sunteți susținători ai „revoluției", fie niște ludditi bădărani –, vă veți da curând seama că instrumentele în rețea nu sunt excepționale; sunt unelte, cu nimic diferite de ciocanul unui fierar sau de pensula unui artist, folosite de muncitori calificați pentru a-și face slujbele mai bine (și, ocazional, pentru a-și petrece timpul liber în mod mai plăcut). De-a lungul istoriei, muncitorii calificați au recurs la sofisticare și scepticism în întâlnirile lor cu noi unelte și în deciziile de a le adopta sau nu. Nu există niciun motiv pentru care profesioniștii din domeniul cunoașterii să nu poată face același lucru când vine vorba despre internet – faptul că lucrul calificat implică acum elemente digitale nu schimbă această realitate.

Pentru a ne ajuta să înțelegem cum ar putea arăta această supraveghere mai atentă a uneltelor, e firesc să începem prin a sta de vorbă cu cineva care își câștigă traiul lucrând cu unelte (nondigitale) și se bazează pe o relație complexă cu aceste unelte pentru a reuși. Din fericire pentru scopurile noastre, l-am găsit pe acest om în persoana unui absolvent de engleză, înalt și subțire, care a devenit un fermier bio de succes, numit (aproape mult prea nimerit) Forrest Pritchard.

Forrest Pritchard conduce Smith Meadows[4], o fermă de familie, situată la o oră de mers, la vest de D.C., una dintre numeroasele ferme așezate în văile munților Blue Ridge. După cum am aflat, la scurt timp după ce a preluat controlul asupra

pământului de la părinții săi, Pritchard a renunțat la tradiționalele monoculturi, adoptând conceptul, pe atunci nou, de a produce carne de vită provenind de la animale hrănite cu iarbă. Ferma evită vânzarea angro – nu găsești antricot Smith Meadows la raionul de alimente angro –, vânzând direct consumatorilor, în aglomeratele piețe ale fermierilor din Washington, D.C., zona metropolitană. Fără îndoială, ferma prosperă într-o industrie care rareori răsplătește operațiunile de proporții reduse.

L-am întâlnit prima oară pe Pritchard la piața locală a fermierilor din Takoma Park, Maryland, unde standul Smith Meadows face afaceri bune. Când dai cu ochii de Pritchard, care îi depășește în înălțime cu un cap pe cei mai mulți dintre clienții săi din suburbii, purtând obișnuita cămașă în carouri deschise a fermierului, vezi un meseriaș încrezător în meseria sa. Am făcut cunoștință cu el, deoarece agricultura este o abilitate care depinde de gestionarea atentă a uneltelor și voiam să înțeleg cum abordează un meseriaș dintr-un domeniu nondigital această sarcină crucială.

„Făcutul fânului este un bun exemplu“, mi-a spus el, la scurt timp după ce am început să discutăm pe această temă. „Este un subiect în care pot să-ți ofer ideea de bază fără a trebui să explic economia pe care se fundamentează.“

Când a preluat Smith Meadows, mi-a explicat el, ferma își făcea singură fânul cu care erau hrănite animalele în timpul lunilor de iarnă, când păscutul este imposibil. Fânul se face cu un utilaj numit presă de balotat: un echipament tras de tractor, care presează și strânge iarba uscată în baloți. Dacă creșteți animale pe Coasta de Est, motivul pentru a deține și a opera o presă de balotat este evident: animalele au nevoie de fân. De ce să cheltuiți bani pentru „a cumpăra“ hrană, când aveți o iarbă perfectă, care crește gratuit, exact pe pământul pe care îl dețineți? Așadar, dacă un fermier ar subscrie la abordarea

„orice-beneficiu", folosită de profesioniștii din domeniul cunoașterii, ar cumpăra cu siguranță o presă de balotat. Dar, după cum mi-a explicat Pritchard (după ce și-a cerut anticipat scuze pentru scurtul comentariu sarcastic), dacă un fermier ar adopta, într-adevăr, o mentalitate atât de simplistă, „aș număra zilele până când proprietatea ar fi scoasă la vânzare". Pritchard, ca majoritatea oamenilor din breasla sa, folosește, în schimb, un proces de gândire mai sofisticat când evaluează uneltele. Și, după ce a aplicat acest proces presei de balotat, mi l-a comunicat rapid: Smith Meadows cumpără acum tot fânul pe care îl folosește.

Iată de ce...

„Să începem prin a explora costurile producerii fânului", a spus Pritchard. „Mai întâi, avem costul combustibilului, al reparațiilor și al șopronului în care ții presa de balotat. De asemenea, trebuie să plătești impozite pe ea." Însă aceste costuri care puteau fi măsurate clar erau partea ușoară a deciziei. Ceea ce necesita mai multă atenție era „costul oportunității". După cum a detaliat el: „Dacă fac fân toată vara, nu pot face altceva. De exemplu, acum folosesc timpul acela pentru a crește claponi [cocoși pentru carne]. Aceștia generează un flux de numerar pozitiv, deoarece îi pot vinde. Dar, totodată, produc gunoi, pe care îl pot folosi pentru a-mi îmbunătăți solul". Apoi mai este chestiunea la fel de subtilă de a evalua valoarea secundară a unui balot de fân cumpărat. După cum explica Pritchard: „Când cumpăr fân, dau bani și obțin proteine animale și gunoi (după ce fânul trece prin sistemul animalului), ceea ce înseamnă că dobândesc totodată mai mulți nutrienți pentru pământ în schimbul banilor plătiți. În plus, evit compactarea solului care ar surveni dacă aș merge cu utilaje grele pe câmp, toată vara".

Când a luat decizia finală cu privire la presa de balotat, Pritchard a trecut peste costurile monetare, care erau în esență

o pierdere, îndreptându-și, în schimb, atenția asupra chestiunii mai nuanțate a sănătății pe termen lung a câmpurilor sale. Din motivele descrise anterior, Pritchard a concluzionat că achiziționarea fânului protejează sănătatea câmpurilor. Și, după cum rezuma: „Fertilitatea solului este cel mai important lucru pentru mine". Conform acestor calcule, trebuia să renunțe la presa de balotat.

Observați complexitatea deciziei lui Pritchard în privința uneltelor. Această complexitate subliniază o realitate importantă: ideea că identificarea unui beneficiu *oarecare* este suficientă pentru a investi bani, timp și atenție într-o unealtă este aproape rizibilă pentru oamenii din breasla sa. *Desigur*, o presă de balotat oferă beneficii – *orice* unealtă din magazia de unelte a fermei are ceva util de oferit. În același timp, *bineînțeles* că are și părți negative. Pritchard se aștepta ca această decizie să fie nuanțată. A început cu un punct de plecare clar – în cazul său, că sănătatea solului are o importanță fundamentală pentru succesul său profesional –, iar apoi a construit pe această fundație, ajungând la hotărârea finală de a folosi sau nu o anumită unealtă.

Sugerez că, dacă lucrați în domeniul cunoașterii – mai ales dacă sunteți interesați de cultivarea deprinderii de a îndeplini o muncă profundă –, ar trebui să tratați selectarea uneltelor cu aceeași grijă ca și alți muncitori calificați, cum ar fi fermierii. În cele ce urmează voi încerca să generalizez această strategie de evaluare. O numesc *abordarea meșteșugarului* în selectarea uneltelor, denumire care subliniază că uneltele sunt, în ultimă instanță, elemente de susținere ale țelurilor mai ample ale meșteșugului nostru.

Abordarea meşteşugarului în selectarea uneltelor – identificați factorii principali care vă determină succesul și

fericirea în viața profesională și personală. Adoptați o unealtă doar dacă impactul pozitiv al acesteia asupra acestor factori depășește substanțial impactul negativ.

Remarcați că această abordare a meșteșugarului în selectarea uneltelor se opune abordării de tipul „orice-beneficiu“. În vreme ce mentalitatea de acest fel identifică orice impact potențial pozitiv ca justificare pentru utilizarea unei unelte, varianta meșteșugarului impune ca acest impact pozitiv să influențeze factorii care au cea mai mare importanță pentru voi și să depășească elementele negative.

Chiar dacă abordarea meșteșugarului respinge simplitatea abordării de tipul „orice-beneficiu“, nu ignoră beneficiile care îi fac la ora actuală pe oameni să se îndrepte spre instrumentele în rețea și nu emite sentințe legat de ceea ce este „bun“ sau „rău“ în tehnologie: nu vă cere decât să supuneți orice instrument în rețea la aceeași evaluare cumpătată și echilibrată la care au fost supuse și uneltele din alte domenii, de-a lungul istoriei muncii calificate.

Cele trei strategii care urmează în cadrul acestei reguli sunt menite să vă determine să vă simțiți mai împăcați cu abandonarea mentalității de tipul „orice-beneficiu“ și să aplicați în schimb filosofia mai chibzuită a meșteșugarului în gestionarea uneltelor care vă confiscă timpul și atenția. Această îndrumare este importantă, deoarece abordarea meșteșugarului nu este fixă. Identificarea lucrurilor care contează cel mai mult în viața voastră și apoi încercarea de a evalua impactul diverselor unelte asupra acestor factori nu reduce demersul la o simplă formulă – această sarcină necesită practică și experimentare. Strategiile care urmează vă oferă o oarecare structură pentru practică și experimentare, obligându-vă să reevaluați instrumentele în rețea din multiple unghiuri diferite. Puse laolaltă,

ar trebui să vă ajute să dezvoltați o relație mai sofisticată cu uneltele folosite, care vă va permite să preluați controlul asupra timpului și atenției voastre îndeajuns încât să le permită restului ideilor din Partea a doua să dea roade.

Aplicați legea puținelor lucruri vitale în obiceiurile legate de internet

Malcolm Gladwell nu folosește Twitter. Într-un interviu din 2013 explica de ce: „Cine spune că fanii mei vor să primească vești de la mine pe Twitter?".[5] Apoi a glumit: „Știu o mulțime de oameni cărora le-ar plăcea să mă vadă mai rar". Nici Michael Lewis, un alt autor care a vândut nenumărate bestselleruri, nu folosește acest serviciu, explica în *The Wire*: „Nu trimit tweeturi, nu sunt prezent pe Twitter, nici măcar nu v-aș putea spune cum să citiți sau unde să găsiți un mesaj pe Twitter".[6] Și, după cum menționam în Partea întâi, George Packer, scriitor premiat, care publică în *New Yorker*, evită și el acest serviciu și abia de curând a cedat necesității de a deține un telefon inteligent.

Acești trei scriitori nu consideră că Twitter este inutil. Recunosc imediat că, pentru alți scriitori, este util. De fapt, confesiunea lui Packer, legată de nefolosirea serviciului Twitter, a fost scrisă ca reacție la un articol care susține vehement Twitter, semnat de regretatul critic media de la *New York Times*, David Carr, în care autorul scria plin de efuziune:

> „Iar acum, aproape un an mai târziu, mi-a transformat Twitter creierul în terci? Nu, sunt la curent cu ceea ce se întâmplă în mai multe domenii, la un moment dat, mai mult decât aș fi putut crede vreodată că e posibil și, în loc să petrec o jumătate de oră în căutarea

iluminării, îmi fac o idee despre știrile zilei și felul în care reacționează oamenii la ele, în timpul petrecut pentru a-mi lua o cafea la Starbucks".[7]

Însă, în același timp, Gladwell, Lewis și Packer nu simt că serviciul le oferă nici pe departe atât de multe avantaje pentru a compensa părțile negative în anumite împrejurări. Lewis, de exemplu, își face griji că o accesibilitate mai mare îi va reduce capacitatea de a se documenta și de a scrie povești grozave, remarcând: „Este uimitor cât de exagerat de accesibili sunt oamenii. Există foarte multă comunicare în viața mea care nu mă îmbogățește, ci mă sărăcește". În vreme ce Packer, la rândul său, își face griji cu privire la perturbări, spunând: „Twitter este precum cocaina pentru cei dependenți de media".[8] Merge până într-acolo încât descrie entuziasmul exagerat al lui Carr legat de acest serviciu drept „cea mai înspăimântătoare imagine a viitorului pe care am citit-o până acum în noul deceniu".

Nu trebuie să argumentăm dacă acești autori au dreptate în deciziile lor personale de a evita Twitter (și instrumentele similare), căci cifrele de vânzări și premiile lor vorbesc de la sine. În schimb, putem folosi aceste decizii ca pe o ilustrare curajoasă, în acțiune, a abordării meșteșugarului în selectarea uneltelor. Într-o vreme în care atât de mulți profesioniști din domeniul cunoașterii – și mai ales cei din domeniile creative – sunt încă prizonierii mentalității „orice-beneficiu", este reconfortant să vezi o abordare mai matură în selectarea serviciilor de acest fel. Însă tocmai raritatea acestor exemple ne reamintește că evaluările mature și încrezătoare de acest tip nu sunt ușor de făcut. Reamintiți-vă complexitatea procesului de gândire, evidențiat mai devreme, pe care Forrest Pritchard trebuia să îl parcurgă pas cu pas pentru a lua o decizie cu privire la presa de balotare: pentru numeroși profesioniști din domeniul cunoașterii și

multe dintre instrumentele din viețile lor, aceste decizii vor fi la fel de complexe. Prin urmare, scopul acestei strategii este să ofere o oarecare structură acestui proces de gândire – o modalitate de a reduce într-o anumită măsură complexitatea implicită în a decide care instrumente contează cu adevărat pentru voi.

Primul pas al acestei strategii este să vă identificați principalele țeluri, de cel mai înalt nivel, din viața profesională și personală. De exemplu, dacă aveți familie, atunci printre țelurile personale s-ar putea număra să fiți părinți buni și să aveți o casă organizată. În sfera profesională, detaliile acestor țeluri depind de ocupația pe care o aveți. De pildă, în munca mea de profesor, urmăresc două țeluri importante, unul centrat pe a fi un profesor eficient în sala de curs și un mentor eficace pentru studenții mei înscriși în programe postuniversitare și unul centrat pe a fi un cercetător eficient. Deși probabil țelurile voastre vor fi diferite, cheia este să limitați lista la cele mai importante și să mențineți descrierile la un nivel înalt adecvat. (Dacă țelul vostru include o țintă specifică – „a ajunge la milioane de dolari în vânzări“ sau „a publica șase lucrări într-un singur an“ –, atunci este prea specific pentru scopurile noastre din acest context.) După ce terminăm, ar trebui să aveți un mic număr de țeluri atât pentru viața profesională, cât și pentru cea personală.

După ce ați identificat aceste țeluri, enumerați pentru fiecare dintre ele cele mai importante două sau trei activități care vă ajută să vă îndepliniți țelul. Aceste activități ar trebui să fie suficient de specifice pentru a vă permite să vă imaginați clar că le efectuați. Pe de altă parte, ar trebui să fie îndeajuns de generale încât să nu fie legate de un rezultat unic. De exemplu, „fă o cercetare mai bună“ este prea general (cam ce înseamnă să

„faci o cercetare mai bună“?), în timp ce „termină lucrarea despre limitele inferioare de emisie la timp pentru următoarea conferință“ este prea specifică (este un rezultat unic). O bună activitate în acest context ar fi ceva de genul: „să citesc regulat și să înțeleg rezultatele de ultimă oră din domeniul meu“.

Următorul pas în această strategie este să vă gândiți la instrumentele în rețea pe care le folosiți la ora actuală. Pentru fiecare dintre ele, parcurgeți activitățile-cheie pe care le-ați identificat și întrebați-vă dacă utilizarea instrumentului are un *impact pozitiv substanțial*, un *impact negativ substanțial* sau un *impact mic* asupra desfășurării regulate și cu succes a acelei activități. Acum urmează decizia importantă: continuați să folosiți instrumentul dacă ați concluzionat că are un impact pozitiv substanțial și că acesta depășește impactul negativ.

Pentru a contribui la ilustrarea acestei strategii în acțiune, haideți să examinăm un studiu de caz. Pentru scopurile acestui exemplu, presupuneți că, dacă i s-ar fi cerut, Michael Lewis ar fi produs următorul țel și activitățile importante corespunzătoare acestuia pentru cariera sa de scriitor.

<u>Țel profesional:</u> să creez povești bine scrise, cu o narațiune puternică, care să schimbe felul în care înțeleg oamenii lumea.

<u>Activităti-cheie care sustin acest tel:</u>

- Documentare detaliată și în profunzime.
- Scrie cu grijă și cu un scop.

Acum, imaginați-vă că Lewis ar folosi acest țel pentru a decide dacă să folosească Twitter sau nu. Strategia noastră îi impune să investigheze impactul Twitter asupra activităților-cheie pe care le-a enumerat, care îi susțin țelul. Nu există

nicio modalitate convingătoare pentru a susține că Twitter l-ar face pe Lewis să fie substanțial mai bun la vreuna dintre aceste activități. Presupun că, pentru Lewis, cercetarea profundă îi impune să petreacă săptămâni și luni întregi pentru a ajunge să cunoască un număr mic de surse (deține, la nivel de maestru, abilitatea tipică jurnalismului desfășurat pe îndelete de a extrage povestea unei surse de-a lungul multor sesiuni) și, bineînțeles, scrierea atentă necesită absența perturbărilor. În ambele situații, în cel mai bun caz Twitter nu are un impact real, iar în cel mai rău ar putea fi substanțial negativ, în funcție de sensibilitatea lui Lewis la caracteristicile serviciului care generează dependență. Așadar, concluzia ar fi că Lewis nu ar trebui să folosească Twitter.

În acest punct, ați putea susține că exemplul nostru pentru acest țel unic este artificial, deoarece ignoră zonele în care un serviciu precum Twitter are cele mai mari șanse de a-și aduce contribuția. Pentru scriitori, în mod deosebit, Twitter este deseori prezentat ca un instrument de a stabili conexiuni cu publicul, care conduc, în ultimă instanță, la creșterea vânzărilor. Însă pentru un scriitor ca Michael Lewis, probabil că marketingul nu își merită propriul obiectiv atunci când evaluează ce este important în viața sa profesională. Acest fapt rezultă deoarece reputația sa garantează că va beneficia de o urmărire substanțială prin intermediul canalelor media extrem de influente, *dacă* a scris o carte foarte bună. Prin urmare, concentrarea sa se îndreaptă în mod mult mai productiv asupra scrierii celei mai bune cărți posibile, și nu asupra încercării de a mai câștiga câteva vânzări prin mijloace auctoriale ineficiente. Cu alte cuvinte, întrebarea nu este dacă Twitter are sau nu vreun beneficiu posibil pentru Lewis; ci dacă utilizarea Twitter afectează semnificativ și pozitiv cele mai importante activități din viața sa profesională.

Cum stau lucrurile în cazul unui scriitor mai puțin celebru? De data aceasta este posibil ca marketingul cărții să joace un rol mai semnificativ în țelurile sale. Dar, atunci când este forțat să identifice cele mai importante două sau trei activități care susțin acest țel, e puțin probabil ca genul de contact facil, direct, înlesnit de Twitter, să ajungă pe listă. Acesta este rezultatul unui calcul simplu. Imaginați-vă că autorul nostru ipotetic trimite conștiincios zece tweeturi pe zi, cinci zile pe săptămână, și fiecare dintre acestea se conectează direct cu un nou cititor potențial. Acum, imaginați-vă că 50% dintre oamenii contactați în această manieră devin fani loiali, care vor cumpăra, cu siguranță, următoarea carte a autorului. În decursul celor doi ani cât ar putea dura scrierea acestei cărți, rezultă 2 000 de vânzări – o creștere modestă, în cel mai bun caz, pe o piață unde pentru a atinge statutul de bestseller este nevoie de două sau de trei ori mai multe vânzări *pe săptămână*. Încă o dată, întrebarea nu este dacă Twitter oferă sau nu *niște* beneficii, ci dacă oferă *suficiente* beneficii pentru a justifica timpul și atenția pe care vi le solicită (două resurse extrem de valoroase pentru un scriitor).

După ce am văzut un exemplu al acestei abordări aplicate în context profesional, haideți să examinăm cadrul cu un potențial subversiv mai mare al țelurilor personale. Mai exact, să aplicăm această abordare la unul dintre instrumentele omniprezente și apărate cu cerbicie: Facebook.

Când justifică utilizarea Facebook (sau a unor rețele sociale similare), majoritatea oamenilor pomenesc importanța acesteia în viața lor socială. Cu acest lucru în minte, haideți să ne punem strategia în aplicare pentru a înțelege dacă Facebook are un asemenea succes datorită impactului pozitiv asupra acestui aspect al țelurilor noastre personale. În acest scop, vom lucra din nou cu un țel ipotetic și cu activități-cheie care îl susțin.

Țel personal: menținerea unor prietenii apropiate și rodnice cu un grup de oameni care sunt importanți pentru mine.

Activități-cheie care susțin acest țel:

1. Să îmi fac timp regulat pentru a stabili o conexiune semnificativă cu cei care sunt cei mai importanți pentru mine (de exemplu, o discuție lungă, o masă, o activitate comună).
2. Să mă ofer celor care sunt cei mai importanți pentru mine (de exemplu, să fac sacrificii semnificative, care le îmbunătățesc viața).

Nu toată lumea va împărtăși acest țel precis sau activitățile care îl susțin, dar să sperăm că veți stipula că se aplică multor oameni. Haideți să facem un pas înapoi acum și să aplicăm logica-filtru a strategiei noastre la exemplul Facebook, în contextul acestui țel personal. Desigur, acest serviciu oferă orice număr de beneficii vieții voastre sociale. Să numim câteva care sunt menționate deseori: vă permite să reluați legătura cu oameni pe care nu i-ați mai văzut de ceva vreme, vă permite să mențineți un contact lejer cu oameni pe care îi cunoașteți, dar pe care nu îi întâlniți regulat, vă permite să monitorizați mai ușor evenimente importante în viețile oamenilor (cum ar fi dacă sunt căsătoriți sau nu ori cum arată copilul recent născut) și vă permite să dați peste comunități sau grupuri online care au interese similare.

Acestea sunt beneficii reale pe care Facebook le oferă neîndoielnic, dar niciunul dintre ele nu furnizează un impact pozitiv semnificativ asupra celor două activități-cheie pe care le-am enumerat, care se desfășoară offline și presupun un efort intens. Așadar, strategia noastră ne aduce o concluzie poate

surprinzătoare, dar clară: *bineînțeles că Facebook vă aduce beneficii în viața socială, dar niciunul dintre ele nu este suficient de important pentru ceea ce contează cu adevărat în această zonă, pentru a justifica faptul că îi acordați acces la timpul și atenția voastră*.*

Ca să fie limpede, nu susțin că toată lumea ar trebui să înceteze să folosească Facebook. În schimb, arăt că, pentru acest studiu de caz specific (reprezentativ), strategia propusă aici ar sugera renunțarea la acest serviciu. Cu toate acestea, îmi imaginez alte scenarii plauzibile care ar conduce la concluzia opusă. Gândiți-vă, de exemplu, la un student în primul an la facultate. Pentru cineva în această situație, s-ar putea să fie mai important să lege noi prietenii decât să susțină relațiile existente. Prin urmare, printre activitățile pe care le identifică acest student pentru a-și susține țelul de a avea o viață socială bogată s-ar putea număra ceva de genul „participă la o mulțime de evenimente și socializează cu mulți oameni diferiți". Dacă aceasta este o activitate-cheie și vă aflați într-un campus universitar, atunci un instrument precum Facebook ar avea un impact pozitiv substanțial și *ar trebui folosit*.

Pentru a da un alt exemplu, gândiți-vă la un soldat care este trimis în misiune în străinătate. Pentru acest soldat ipotetic, legătura sporadică, atât cu prietenii, cât și cu familia de acasă, este o prioritate plauzibilă și una care ar putea fi și data aceasta cel mai bine susținută prin rețele sociale.

Ce ar trebui să fie clar din exemplele date este că această strategie, dacă este aplicată cum s-a descris, îi va determina pe mulți oameni care folosesc actualmente instrumente precum

* Exact acest tip de analiză susține și absența mea de pe Facebook. Nu am avut niciodată cont și fără îndoială am ratat multe dintre beneficiile minore de genul celor rezumate mai sus, dar acest fapt nu mi-a afectat, câtuși de puțin, în mod vizibil, demersul de a menține o viață socială bogată și rodnică (n.a.).

Facebook sau Twitter să le abandoneze – dar nu pe toată lumea. În acest punct, s-ar putea să vă plângeți de caracterul arbitrar al faptului că permiteți doar unui număr mic de activități să vă domine deciziile legate de astfel de instrumente. De exemplu, după cum am stabilit anterior, Facebook are numeroase beneficii pentru viața socială; de ce l-am abandona doar pentru că nu contribuie la numărul mic de activități pe care le-am considerat a fi cele mai importante? Însă elementul-cheie pe care trebuie să îl înțelegem aici este că această reducere radicală a priorităților nu este arbitrară, ci este motivată de ideea care a apărut în mod repetat într-o serie de domenii diferite, de la profitabilitatea clienților și egalitatea socială până la prevenirea blocajelor programelor de computer.

Legea celor câteva elemente vitale* – în numeroase împrejurări, 80% dintr-un efect dat este pricinuit de doar 20% dintre cauzele posibile.[9]

De exemplu, s-ar putea ca 80% dintre profiturile unei afaceri să provină de la doar 20% dintre clienții săi, 80% din avuția unei națiuni să fie deținută de cei mai bogați 20% dintre cetățenii acesteia sau ca 80% din blocajele softurilor să provină de la 20% dintre deficiențele identificate. Acest fenomen se bazează pe un fundament matematic formal (un raport de 80/20 este, în principiu, caracteristic descrierii distribuției *legii puterii* asupra impactului – un tip de distribuție care apare deseori în măsurarea cantităților în lumea reală), dar probabil că are cea mai mare utilitate atunci când este aplicat ca metodă euristică, reamintind că, în numeroase cazuri, contribuțiile la un rezultat nu sunt distribuite egal.

* Această idee are numeroase forme și nume, printre care regula 80/20, principiul lui Pareto și, dacă sunteți extrem de pretențioși, principiul precarității factorilor (n.a.).

Mergând mai departe, să presupunem că această lege se confirmă în cazul țelurilor importante din viața voastră. După cum remarcam, numeroase activități diferite pot contribui la atingerea acestor țeluri. Însă legea celor câteva elemente vitale ne amintește că cele mai importante aproximativ 20% dintre aceste activități furnizează cea mai mare parte a beneficiilor. Presupunând că ați putea probabil enumera între zece și cincisprezece activități distincte, potențial benefice, pentru fiecare dintre țelurile pe care le aveți în viață, această lege spune că primele două sau trei activități – cifra asupra căreia vă cere această strategie să vă concentrați – contează în cea mai mare măsură în atingerea țelului sau neîmplinirea acestuia.

Însă, chiar dacă acceptați acest rezultat, ați putea susține că nu ar trebui să ignorați celelalte 80% dintre posibilele activități benefice. Este adevărat că aceste activități mai puțin importante nu contribuie nici pe departe atât de mult la atingerea țelului ca activitatea cea mai semnificativă sau cele mai semnificative două activități, dar vă pot aduce un *oarecare* beneficiu, așa că de ce nu le-ați păstra? Atât timp cât nu ignorați activitățile mai importante, se pare că nu poate face rău să susțineți unele dintre opțiunile mai puțin importante.

Însă acest argument nu ține cont de ideea-cheie că toate activitățile, indiferent de importanța lor, vă consumă același stoc limitat de timp și atenție. În consecință, dacă vă ocupați de activități cu impact redus, folosiți timpul pe care l-ați putea petrece dedicându-vă unor activități cu un impact mai mare. Este un joc cu miză zero. Și, pentru că timpul vă aduce recompense substanțial mai mari atunci când este investit în activități cu un impact mare decât în cele cu impact redus, cu cât canalizați mai mult timp spre ultimul tip de activități, cu atât mai scăzut va fi beneficiul generic.

Lumea afacerilor înțelege acest calcul. De aceea nu este neobișnuit să întâlnim companii care își *concediază* clienții neproductivi. Dacă 80% dintre profiturile lor provin de la 20% dintre clienți, atunci vor face mai mulți bani redirecționându-și energia dinspre clienții care aduc câștiguri mici, deservind mai bine numărul mic de clienți care aduc contracte profitabile – fiecare oră dedicată celor din urmă aduce venituri mai mari decât fiecare oră acordată primilor. Același lucru este valabil și în cazul țelurilor profesionale și personale. Luând timpul consumat în activități cu un impact mic – cum ar fi găsirea prietenilor pe Facebook – și reinvestindu-l în activități cu impact mare – precum a lua masa cu un prieten bun –, veți avea un succes mai mare în atingerea țelului vostru. Așadar, abandonarea unui instrument în rețea pe baza acestei logici nu implică să îi ratați micile beneficii potențiale, ci să profitați mai mult de activitățile despre care știți deja că vor genera beneficii majore.

Întorcându-ne de unde am plecat, pentru Malcolm Gladwell, Michael Lewis și George Packer, Twitter nu susține cele 20% dintre activitățile care le generează, în mare măsură, succesul în cariera de scriitori. Chiar dacă, luat izolat, acest serviciu ar putea aduce anumite beneficii minore, când carierele lor sunt percepute în ansamblu, vor avea, probabil, un succes mai mare nefolosind Twitter și redirecționând timpul respectiv spre activități mai fructuoase decât dacă l-ar fi inserat în programul lor, mărind numărul lucrurilor pe care le aveau de gestionat. Ar trebui să aveți la fel de multă grijă când decideți care sunt instrumentele cărora le permiteți să vă confiște timpul și atenția limitate.

Renunțați la social media

Când Ryan Nicodemus a decis să își simplifice viața, prima țintă au constituit-o posesiunile sale. În momentul acela, Ryan locuia singur, într-un apartament spațios, cu trei dormitoare. Ani în șir, mânat de impulsul consumerist, se străduise să umple acest spațiu mare. Acum venise momentul să repună stăpânire pe viața sa, confiscată de obiecte. Strategia la care a recurs e simplu de descris, dar radicală ca idee. A petrecut o după-amiază împachetând tot ceea ce deținea în cutii de carton, ca și când s-ar fi pregătit să se mute. Pentru a transforma ceea ce el a descris drept „un demers dificil" în ceva mai puțin împovărător, a numit operațiunea „petrecerea de ambalare", explicând: „Totul este mai incitant când e o petrecere, nu-i așa?"[10]

După ce a terminat de împachetat, Nicodemus și-a petrecut următoarea săptămână făcând ce făcea de obicei. Dacă avea nevoie de ceva împachetat, îl despacheta și îl punea la loc unde îi fusese locul. La sfârșitul săptămânii, a observat că majoritatea lucrurilor sale rămăseseră neatinse în cutii.

Așa că s-a descotorosit de ele.

Lucrurile se acumulează în viețile oamenilor parțial, pentru că, atunci când ne confruntăm cu eliminarea unui obiect, e ușor să ne facem griji: „Dacă îmi trebuie într-o zi?", folosindu-ne apoi de această grijă ca scuză pentru a păstra obiectul respectiv, chiar dacă stă degeaba. Petrecerea de împachetare a lui Nicodemus i-a furnizat dovezile definitive că cele mai multe lucruri pe care le deținea *nu erau* obiecte de care avea nevoie și, prin urmare, i-a fost de folos în demersul de simplificare.

Ultima strategie a furnizat o metodă sistematică care să vă ajute să vă sortați instrumentele în rețea care vă confiscă, în

momentul de față, timpul și atenția. Această strategie vă oferă o abordare diferită, dar complementară pentru aceleași probleme și este inspirată de abordarea lui Ryan Nicodemus în înlăturarea lucrurilor inutile.

Mai exact, această strategie vă cere să aplicați echivalentul unei petreceri de împachetare asupra serviciilor de social media pe care le folosiți acum. Însă, în loc să „împachetați“, vă veți interzice să le folosiți *30 de zile*. Pe toate: Facebook, Instagram, Google+, Twitter, Snapchat, Vine – sau orice alte servicii care au devenit populare de când am scris aceste cuvinte. Nu vă dezactivați oficial conturile și (acest lucru e important) nu menționați online că vă retrageți: încetați, pur și simplu, să le mai folosiți, dintr-odată. Dacă vă contactează cineva prin alte mijloace și vă întreabă de ce nu mai sunteți activi pe o anumită platformă, îi puteți explica, dar nu vă dați peste cap pentru a le spune oamenilor.

După 30 de zile de izolare autoimpusă față de viața online, adresați-vă următoarele două întrebări în legătură cu fiecare dintre serviciile pe care le-ați părăsit temporar:

1. Ar fi fost ultimele 30 de zile semnificativ mai bune, dacă aș fi putut folosi acest serviciu?
2. Le-a păsat oamenilor că nu am folosit serviciul?

Dacă răspunsul este „nu“ la ambele întrebări, abandonați serviciul permanent. Dacă răspunsul este „da“, reluați utilizarea serviciului. Dacă răspunsurile sunt limitate sau ambigue, depinde de voi dacă reveniți la serviciu sau nu, deși eu v-aș încuraja să înclinați să le abandonați. (Vă puteți face oricând un nou cont.)

Această strategie se referă în mod specific la social media, deoarece, dintre diversele instrumente în rețea care vă pot

confisca timpul și atenția, aceste servicii, dacă sunt folosite fără limită, pot fi extrem de devastatoare pentru misiunea de a munci mai profund. Oferă informații personalizate, care vă parvin conform unui orar intermitent și imprevizibil – ceea ce le face să creeze o gravă dependență, fiind, în consecință, capabile să dăuneze grav încercărilor de a vă planifica să vă concentrați și de a reuși să o faceți. Date fiind aceste pericole, ne-am putea aștepta ca numărul profesioniștilor din domeniul cunoașterii care evită total aceste instrumente să fie mai mare – în special categorii precum programatorii sau scriitorii, al căror trai depinde în mod explicit de rezultatele muncii profunde. Însă unul dintre aspectele perfide ale social media este faptul că firmele care profită de pe urma atenției pe care le-o acordați au reușit să dea o iscusită lovitură de marketing: au convins cultura noastră că, dacă nu le utilizăm produsele, putem *avea de pierdut*.

Această teamă că s-ar putea să pierdeți are similitudini evidente cu frica lui Nicodemus că obiectele voluminoase din debaralele sale s-ar putea dovedi a fi utile într-o zi, motiv pentru care sugerez o strategie rectificatoare, care seamănă cu petrecerea sa de împachetare. Petrecând o lună fără aceste servicii, veți fi capabili să vă înlocuiți teama că ați putea avea de pierdut – evenimente, conversații, experiențe culturale împărtășite – cu o doză de realitate. Pentru cei mai mulți oameni, această realitate va confirma ceva care pare evident odată ce au dus la capăt gestul dificil de a se elibera de mesajele de marketing care înconjoară aceste instrumente: nu sunt deloc atât de importante în viața lor.

Motivul pentru care vă rog să nu anunțați experimentul de 30 de zile este că, pentru unii oameni, un alt aspect al iluziei care îi leagă de social media este ideea că *vor să audă ce aveți de spus* și ar că ar putea fi dezamăgiți dacă îi privați brusc de comentariile voastre. Glumesc într-o oarecare măsură formulând

astfel lucrurile, dar sentimentul de bază este același și e important să îl luăm în considerare. De exemplu, la data scrierii cărții, numărul mediu de persoane care urmăresc un utilizator Twitter este 208[11]. Când știi că peste 200[12] de oameni s-au oferit *de bună voie* să audă ce ai de spus, este ușor să începi să crezi că activitățile tale pe aceste platforme sunt importante. Vorbind din experiență, dat fiind că îmi câștig traiul încercând să-mi vând ideile oamenilor: este un sentiment care creează o dependență foarte puternică!

Dar iată care este realitatea cu privire la public într-o eră a social media. Înainte ca aceste servicii să existe, crearea unui public de orice dimensiune, dincolo de prietenii apropiați și de familie, necesita o muncă asiduă, competitivă. La începutul anilor 2000, de exemplu, oricine își putea face un blog, dar, pentru a ajunge să ai chiar doar câțiva vizitatori unici pe lună, era nevoie să pui osul la treabă pentru a oferi informații îndeajuns de valoroase pentru a atrage atenția cuiva. Cunosc bine această dificultate. Mi-am făcut primul blog în toamna lui 2003. Se numea, destul de inteligent, *Inspiring Moniker*. Îl foloseam pentru a cugeta asupra vieții mele de student la colegiu, la 21 de ani. Existau perioade îndelungate când, mi-e jenă să o recunosc, nu îl citea *nimeni* (literalmente). După cum am învățat în deceniul care a urmat, perioadă în care mi-am construit cu răbdare și minuțiozitate un public pentru blogul actual, *Study Hacks*, ajungând de la câțiva cititori la sute de mii pe lună, este că e o muncă foarte, foarte grea să le câștigi oamenilor atenția online.

Doar că acum nu mai e.

Recunosc că unul dintre lucrurile care au alimentat ascensiunea rapidă a social media este abilitatea de a scurtcircuita această conexiune dintre munca asiduă necesară pentru a produce o valoare reală și recompensa pozitivă de a-i face pe oameni să-ți acorde atenție. Însă acest schimb capitalist

atemporal a fost înlocuit cu o alternativă colectivistă superficială: *voi fi atent la ceea ce spui dacă și tu ești atent la ce spun eu – indiferent de valoare*. Un blog, o revistă sau un program TV care ar include conținutul prezent, de obicei, pe un perete Facebook sau într-un feed Twitter, de exemplu, nu ar atrage, în medie, *niciun* fel de public. Dar atunci când este inserat în convențiile sociale ale acestor servicii, același conținut va atrage atenția sub formă de like-uri și comentarii. Acordul implicit care motivează acest comportament este că, în schimbul faptului că primiți (în mare măsură, nemeritat) atenție de la prieteni și de la cei care vă urmăresc, le veți întoarce favorul, acordându-le (la fel de nemeritat) atenția. *Îmi dai „like" la o postare și îți voi răspunde la fel.* Acest consens conferă tuturor un simulacru de importanță, fără a cere un efort prea mare în schimb.

Renunțând la aceste servicii fără a anunța în prealabil, puteți testa realitatea statutului pe care îl dețineți în calitate de producător de conținut. Vestea i-ar putea pune pe gânduri pe majoritatea oamenilor și a serviciilor: nimeni, în afară de familie și prietenii cei mai apropiați, nu va observa probabil că v-ați delogat. Recunosc că sunt enervant când vorbesc despre această chestiune – există vreo altă cale de a o aborda? –, dar este important să fie discutată, deoarece această misiune de afirmare a propriei importanțe joacă un rol semnificativ în a-i convinge pe oameni să își fragmenteze necugetat timpul și atenția.

Desigur, pentru unii oameni, acest experiment de 30 de zile va fi dificil și va genera o mulțime de probleme. Dacă sunteți studenți la colegiu sau personalități online, de exemplu, absența vă va complica viața și va fi remarcată. Dar, pentru cei mai mulți, bănuiesc eu, rezultatul clar al acestui experiment va fi, dacă nu o revizuire majoră a obiceiurilor legate de internet, o perspectivă mai pragmatică asupra rolului pe care îl joacă social media în existența voastră de zi cu zi.

Aceste servicii nu sunt neapărat, așa cum se trâmbițează, esența vieții noastre moderne conectate. Sunt doar produse, dezvoltate de companii private, finanțate cu generozitate, lansate pe piață cu grijă și menite în ultimă instanță să vă capteze atenția și informațiile personale, pentru ca apoi să le vândă publicitarilor. Pot fi distractive, dar, în raport cu planurile voastre de viață și cu ce vreți să realizați, sunt doar un capriciu superficial, un amuzament lipsit de importanță, printre multe altele, care amenință să vă facă să deraiați de la demersurile mai profunde. Sau poate că instrumentele social media sunt în centrul existenței voastre. Nu veți ști până în momentul în care nu încercați să trăiți fără ele.

Nu folosiți internetul pentru a vă distra

Arnold Bennett a fost un scriitor englez născut înainte de începutul secolului al XX-lea – o perioadă tumultuoasă pentru economia țării sale. Revoluția industrială, care era în plină desfășurare de câteva decenii, extrăsese îndeajuns capital excedentar din resursele imperiului pentru a generata o nouă clasă: funcționarul. Devenise posibil să ai o slujbă în care petreceai un număr stabilit de ore pe săptămână într-un birou, iar în schimb primeai un salariu regulat, care îți ajungea pentru a susține o familie. Un astfel de stil de viață extrem de familiar, dar, pentru Bennett și contemporanii săi, era nou și, din multe puncte de vedere, deranjant. Una dintre principalele griji ale lui Bennett era că membrii acestei noi clase ratau oportunitățile pe care le oferea aceasta de a trăi o viață plină. „Să ne gândim la un londonez care lucrează într-un birou, de la 10 la 18 și care petrece 50 de minute dimineața și seara pentru a ajunge de la ușa casei

la ușa biroului“, scria Bennett în cartea sa clasică de *self-help* din 1910, *How to Live on 24 Hours a Day*[13]. Acestui salariat londonez ipotetic, notează el, îi mai rămân doar șaisprezece ore și ceva pe zi, în afară de orele de muncă. Pentru Bennett, asta înseamnă o grămadă de timp, dar, din nefericire, majoritatea oamenilor în această situație nu îi realizează potențialul. „Marea și profunda greșeală pe care o face omul obișnuit în legătură cu ziua sa“, mai spune el, este că, deși nu îi place munca pe care o face în mod deosebit (considerând-o drept ceva cu care „să-ți câștigi traiul“), „continuă să considere că orele acelea de la 10 la 18 constituie «ziua», în raport cu care cele zece ore care o precedă și cele șase ore care o urmează nu sunt decât un prolog și un epilog“. Aceasta este o atitudine pe care Bennett o condamnă ca fiind „complet ilogică și nesănătoasă“.

Care este alternativa pentru această stare de fapt? Bennett sugerează ca omul său obișnuit să vadă cele șaisprezece ore libere drept o „zi în zi“, explicând: „În acele șaisprezece ore este liber; nu este salariat; nu are griji monetare; e la fel de bun ca un om cu un venit privat“. În consecință, omul obișnuit ar trebui să folosească, în schimb, acest timp ca un aristocrat: să se ocupe în mod riguros de evoluția personală, sarcină care, conform lui Bennett, implică, în principal, citirea marilor opere literare și poetice.

Bennett scria despre aceste chestiuni cu peste un secol în urmă. V-ați putea aștepta ca, în deceniile care s-au scurs de atunci, perioadă în care dimensiunea acestei clase de mijloc a explodat în întreaga lume, gândirea noastră legată de timpul liber să fi evoluat. Dar nu s-a întâmplat astfel. Singurul lucru care a survenit a fost că, odată cu ascensiunea internetului și a economiei atenției fragmentate pe care o susține, angajații care lucrează, în medie, 40 de ore pe săptămână – în special cei din

generația „milenaristă"* pricepută la tehnologie, din care fac parte – au constatat că timpul lor liber a rămas descompus, constând în principal dintr-o masă indistinctă de clicuri absente, reunite sub măruntul numitor comun de divertisment digital. Dacă Bennett ar fi în viață astăzi, probabil că l-ar cuprinde disperarea văzând lipsa de progres din această zonă a dezvoltării umane.

Ca să fie limpede, îmi sunt indiferente implicațiile morale ale sugestiilor lui Bennett. Viziunea sa de a eleva sufletele și mințile clasei mijlocii, citind poezie și marea literatură, pare oarecum anacronică și reflectă prejudecata de clasă. Dar fundamentul logic al propunerii sale, că *ar trebui* și că *puteți* să vă folosiți după cum doriți timpul din afara muncii, rămâne relevant astăzi – în special în raport cu scopul acestei reguli, care este reducerea impactului instrumentelor în rețea asupra capacității voastre de a îndeplini o muncă profundă.

Mai exact, în strategiile discutate până acum în descrierea acestei reguli, nu am petrecut încă prea mult vreme ocupându-ne de o clasă de instrumente în rețea care sunt deosebit de relevante în lupta pentru dobândirea profunzimii: site-urile centrate pe divertisment, menite să vă atragă și să vă rețină atenția pentru cât mai mult timp posibil. La momentul acestei scrieri, printre cele mai populare exemple de astfel de site-uri se numără Huffington Post, BuzzFeed, Business Insider și Reddit. Această listă va continua fără îndoială să evolueze, dar ceea ce au în comun site-urile din această categorie generală este dat de utilizarea unor titluri formulate cu grijă și de un conținut ușor digerabil, deseori rafinate prin intermediul unor algoritmi pentru a atrage atenția în mod irezistibil.

---

* Numită și „generația Y" (care urmează „generației X", cuprinzând intervalul 1960–1980), ar acoperi, conform celor mai multe păreri, deși nu există un consens clar cu privire la granițele generației, perioada care începe cu anii 1980 și se încheie la începutul anilor 2000 (n.t.).

După ce ați ajuns la un articol de pe aceste site-uri, linkurile de pe margine sau din josul paginii vă îndeamnă să faceți clic pe altul, apoi pe altul. Toate trucurile cunoscute, care exploatează psihologia umană, de la etichetarea titlurilor drept „populare“ sau „la modă“, până la utilizarea unor poze captivante, sunt folosite pentru a vă menține atenția. În acest moment, de exemplu, printre cele mai populare articole de pe BuzzFeed se numără „17 Words That Mean Something Totally Different When Spelled Backward“ și „33 Dogs Winning at Everything“.

Aceste site-uri sunt în special dăunătoare după încheierea zilei de lucru, când programul liber pe care îl aveți le permite să ajungă să ocupe locul central în timpul rezervat destinderii. Dacă stați la coadă, dacă așteptați să se încingă acțiunea într-un serial TV sau dacă așteptați să terminați de mâncat, vă oferă un surogat cognitiv, pentru a vă asigura că eliminați orice șansă de a vă plictisi. Însă, după cum susțineam în descrierea Regulii #2, un asemenea comportament este periculos, căci slăbește capacitatea generică a minții de a rezista distragerilor, îngreunând munca profundă mai târziu, când vreți cu adevărat să vă concentrați. Ceea ce înrăutățește lucrurile este faptul că aceste instrumente în rețea nu necesită crearea unui cont, pe care îl puteți ulterior șterge, înlăturându-le din viață (făcând ca cele două strategii anterioare să fie irelevante). Sunt mereu disponibile, aflându-se la un clic distanță.

Din fericire, Arnold Bennett a identificat soluția acestei probleme cu 100 de ani în urmă: *Gândiți-vă mai bine la timpul liber*. Cu alte cuvinte, această strategie sugerează că, atunci când vine vorba despre relaxare, nu trebuie să cedați oricărui lucru care vă atrage atenția pe moment, ci gândiți-vă, în schimb, dinainte la felul în care vreți să vă petreceți „ziua din zi“. Site-urile care provoacă dependență, de genul celor menționate mai sus, înfloresc în vid: dacă nu ați stabilit ce aveți de făcut la

un anumit moment dat, vă vor face mereu cu ochiul. Dar, dacă vă umpleți acest timp cu ceva de calitate mai bună, influența pe care o exercită asupra atenției voastre va scădea.

Prin urmare, este crucial să stabiliți dinainte ce veți face serile și în weekenduri înainte de a începe. Hobby-urile structurate constituie activități potrivite pentru aceste ore, căci generează acțiuni specifice, cu scopuri clare, cu care să vă umpleți timpul. Un program stabilit de lectură, *à la* Bennett, prin care să petreceți timp în fiecare seară citind dintr-o serie de cărți special alese, este, de asemenea, o bună opțiune, la fel cum este sportul sau o companie plăcută (în persoană).

În cazul meu, de exemplu, reușesc să citesc un număr surprinzător de cărți într-un an obișnuit, date fiind presiunile pe care le exercită asupra timpului meu calitățile de profesor, scriitor și tată (în medie, citesc de obicei între trei și cinci cărți deodată). Acest lucru este posibil deoarece una dintre activitățile mele preferate, planificate anticipat, după ce adorm copiii mei, este să citesc o carte interesantă. Drept urmare, telefonul meu inteligent și computerul, cu sursele de amuzament pe care le pot oferi, rămân, în genere, neglijate între finalul zilei de lucru și a doua zi dimineața.

În acest punct s-ar putea să vă faceți griji că o asemenea structurare a relaxării va anula scopul acesteia, care, în opinia multora, impune o eliberare completă de planuri sau obligații. O seară structurată nu vă va face să vă simțiți epuizați – nu revigorați – a doua zi la muncă? Bennett, spre lauda sa, a anticipat acest reproș. După cum susține acesta, astfel de griji înțeleg greșit ce animă spiritul uman:

> „Ce? Spuneți că, investindu-vă total energia în acele șaisprezece ore, valoarea celor opt ore de lucru va scădea? Nu e așa. Dimpotrivă, valoarea celor opt ore de lucru va crește cu siguranță. Unul dintre

> lucrurile principale pe care omul meu obişnuit trebuie să le învețe este că facultățile mintale sunt capabile de o activitate dificilă continuă; nu obosesc ca brațul sau ca piciorul. Nu își doresc altceva decât schimbare – nu odihnă, cu excepția somnului".

Din experiența mea, această analiză pune punctul pe „i". Dacă îi dați minții de făcut ceva însemnat pe parcursul *tuturor* orelor cât sunteți treji, veți încheia ziua mai împliniți și o veți începe pe următoarea mai relaxați decât dacă vă lăsați mintea să se bălăcească ore în șir, navigând semiconștient și fără direcție pe internet.

Rezumând, dacă vreți să eliminați asaltul site-urilor de divertisment, care dau dependență, asupra timpului și atenției voastre, oferiți-i minții o alternativă de calitate. Nu numai că vă va conserva capacitatea de a rezista perturbărilor și de a vă concentra, dar s-ar putea chiar să vă ajute să împliniți țelul ambițios al lui Arnold Bennett de a simți, poate pentru prima dată, ce înseamnă să trăiți, nu doar să existați.

Regula #4 | Eliminați superficialitatea

În vara anului 2007, compania de software 37signals (numită acum Basecamp) a lansat un experiment: a scurtat săptămâna de lucru de la cinci zile la patru. Angajații păreau a îndeplini tot atâta muncă într-un interval mai scurt cu o zi, astfel că a decretat că schimbarea avea să fie permanentă: în fiecare an, din mai până în octombrie, angajații 37signals lucrează doar de luni până joi (cu excepția departamentului de asistență clienți, care funcționează întreaga săptămână). După cum remarca glumeț cofondatorul companiei, Jason Fried, într-o postare pe blog legată de decizie: „Oamenii ar trebui să se bucure de vreme vara".[1]

Nu a durat multă până să apară comentarii negative în presa specializată pe afaceri. La câteva luni după ce Fried anunța decizia companiei sale de a institui caracterul permanent al săptămânii de lucru de patru zile, jurnalista Tara Weiss publica un articol critic în *Forbes*, intitulat „Why a Four-Day Work Week Doesn't Work". Rezuma problema pe care o avea cu această strategie după cum urmează:

> „Aglomerarea a 40 de ore în patru zile nu este neapărat un mod eficient de a lucra. Pentru mulți oameni, e destul de dificil să lucreze opt ore; să le ceri să mai stea două ore în plus ar putea duce la scăderea moralului și a productivității".[2]

Fried a replicat rapid. Într-o postare pe blog, intitulată „Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week", începe prin

a fi de acord cu premisa lui Weiss că ar fi stresant pentru angajați să aglomereze 40 de ore de efort în patru zile. Dar, după cum lămurește, nu asta sugerează. „Scopul săptămânii de lucru de patru zile este *să se lucreze mai puțin*", scrie el. „Nu este vorba despre patru zile în care se muncește câte zece ore... ci despre patru zile relativ normale, de opt ore."[3]

Ar putea părea neclar la început. Fried susținea mai devreme că angajații săi muncesc la fel de mult în patru zile ca și în cinci. Însă acum susține că aceștia lucrează mai puține ore. Cum pot fi ambele afirmații adevărate? Se dovedește că diferența are legătură cu rolul muncii superficiale. După cum explică Fried:

> „Puțini oameni lucrează chiar și opt ore pe zi. Sunteți norocoși dacă reușiți să munciți câteva ore bune, cu toate ședințele, întreruperile, navigarea pe internet, politica biroului și treburile personale, care saturează o zi tipică la birou.
>
> Un număr mai mic de ore oficiale de lucru înlătură redundanțele dintr-o săptămână obișnuită de muncă. Când toată lumea are mai puțin timp pentru a-și face treaba, timpul acela va fi respectat și mai mult. Oamenii devin zgârciți cu timpul lor, iar acesta e un lucru bun. Nu îl irosesc pe lucruri care, pur și simplu, nu contează. Când ai mai puține ore, de obicei le petreci mai înțelept".

Cu alte cuvinte, reducerea săptămânii de lucru făcută de 37signals a eliminat, într-o proporție semnificativă, munca superficială în comparație cu cea profundă, iar pentru că cea din urmă a rămas, în mare măsură, neatinsă, lucrurile importante au continuat să fie făcute. S-a dovedit că se putea renunța ușor la lucrurile superficiale care pot părea a fi urgente pe moment.

Reacția naturală la acest experiment este să ne întrebăm ce s-ar fi întâmplat dacă 37signals ar fi făcut un pas mai departe.

Dacă eliminarea orelor de muncă superficială ar avea un impact scăzut asupra rezultatelor produse, ce s-ar întâmpla dacă nu ar elimina doar munca superficială, ci ar dedica apoi timpul astfel câștigat muncii profunde? Din fericire pentru curiozitatea noastră, compania a testat în curând și această idee mai îndrăzneață.

Fried fusese mereu interesat de regulamentele companiilor tehnologice, precum Google, care le acordă angajaților lor 20% din timp pentru a se ocupa de proiecte personale. Deși îi plăcea ideea aceasta, simțea că renunțarea la o zi de lucru dintr-o săptămână oricum aglomerată nu era îndeajuns pentru a susține genul de muncă profundă neîntreruptă care generează adevărate descoperiri. „Luam cinci zile la rând, distribuite de-a lungul a cinci săptămâni"[4], a explicat el. „Așadar, teoria noastră este că vom vedea rezultate mai bune când oamenii au o perioadă lungă neîntreruptă."Pentru a testa această teorie, 37signals a implementat ceva radical: compania le-a dat angajaților liber *întreaga lună iunie*, pentru a munci profund la proiectele lor.

Luna aceea avea să fie o perioadă lipsită de orice obligații profesionale superficiale – fără ședințe legate de statutul proiectelor, fără memorandumuri și, slavă cerului, fără PowerPoint. La sfârșitul lunii, compania a ținut o „zi de prezentări", în care angajații și-au expus ideile la care lucraseră. Rezumând experimentul într-un articol din revista *Inc*, Fried l-a declarat un succes. Ziua de prezentări a produs două proiecte care au fost demarate în curând: un ansamblu mai bun de instrumente pentru gestionarea asistării clienților și un sistem de vizualizare a datelor care ajută compania să înțeleagă în ce fel le utilizează clienții produsele. Se estimează că aceste proiecte vor aduce o valoare substanțială companiei, dar e aproape sigur că *nu* ar fi fost produse în absența intervalului de timp dedicat muncii profunde, lipsit de perturbări, care a fost alocat angajaților.

Concretizarea potențialului acestora necesita zeci de ore de efort netulburat.

„Cum ne putem permite să ne punem afacerea pe *stand by* timp de o lună pentru «a ne juca» cu noi idei?", se întreba Fried retoric. „Cum ne-am putea permite să nu o facem?"[5]

Experimentele 37signals scot în evidență o realitate importantă: munca superficială care domină din ce în ce mai mult timpul și atenția profesioniștilor din domeniul cunoașterii este mai puțin vitală decât pare, de obicei, pe moment. În cazul majorității companiilor, dacă am elimina această superficialitate într-o proporție semnificativă, acest fapt nu le-ar afecta profiturile. Și, după cum a descoperit Jason Fried, dacă nu te mulțumești să elimini această muncă superficială, ci o înlocuiești cu alternativa profundă, nu numai că afacerea va continua să funcționeze, ci poate chiar înregistra un succes mai mare.

Această regulă vă cere să aplicați observațiile de mai sus în viața voastră profesională. Strategiile care urmează sunt concepute pentru a vă ajuta să identificați necruțător superficialitatea existentă în programul actual, apoi să o reduceți la un nivel minim, dobândind mai mult timp pentru eforturile profunde care, în ultimă instanță, contează cel mai mult.

Însă, înainte de a trece la detalierea acestor strategii, ar trebui mai întâi să înfruntăm realitatea că această gândire anti-superficialitate are o limită. Valoarea muncii profunde depășește enorm valoarea superficialității, dar aceasta nu înseamnă că trebuie să urmăriți până în pânzele albe un program în care vă investiți *tot* timpul în profunzime. În primul rând, este nevoie de o doză semnificativă de muncă superficială pentru a menține majoritatea slujbelor din domeniul cunoașterii. S-ar

putea să reușiți să evitați să vă verificați e-mailul la fiecare zece minute, dar probabil că nu veți rezista prea mult dacă nu răspundeți *niciodată* la mesaje importante. În acest sens, ar trebui să considerăm că scopul acestei reguli este reducerea ponderii muncii superficiale în programul vostru, nu eliminarea acesteia.

Apoi mai este problema capacității cognitive. Munca profundă este epuizantă, deoarece vă împinge spre limita capacităților pe care le aveți. Psihologii care se ocupă de performanță au studiat în amănunt în ce măsură pot fi susținute asemenea eforturi de către un individ, într-o zi dată*. În lucrarea lor de referință despre practica deliberată, Anders Ericsson și colaboratorii săi analizează aceste studii.[6] Autorii remarcă faptul că, pentru cineva care abia a inițiat o astfel de practică (menționând, în particular, cazul unui copil aflat în primele stadii de dezvoltare a unei abilități la nivel de expert), o oră pe zi este o limită rezonabilă. Pentru cei familiarizați cu rigorile unor astfel de activități, limita ajunge la circa patru ore, dar rareori mai mult.

Implicația este că, odată ce v-ați atins limita de muncă profundă într-o zi dată, veți avea o satisfacție mai mică dacă încercați să o depășiți. Prin urmare, munca superficială nu devine periculoasă decât după ce începeți să îi acordați îndeajuns de mult timp încât ajunge să vă limiteze eforturile profunde pe care ar trebui să le faceți în ziua respectivă. La început, acest amendament ar putea părea optimist. Ziua tipică de muncă durează opt ore. Nici cel mai iscusit gânditor profund nu poate petrece mai mult de patru ore din acest interval într-o

* Studiile pe care le citez examinează activitatea practicii deliberate – care se suprapune substanțial (dar nu complet) cu definiția pe care o dăm muncii profunde. Pentru scopurile noastre de aici, practica deliberată este un bun substitut specific al categoriei generale de sarcini solicitante cognitiv, din care face parte munca profundă (n.a.).

stare de adevărată profunzime. Rezultă că puteți petrece în siguranță jumătate de zi complăcându-vă în superficialitate fără efecte adverse. Pericolul pe care nu îl întrevede această analiză este cât de *ușor* poate fi consumat acest interval de timp, mai ales după ce luăm în considerare impactul ședințelor, al întrevederilor, al convorbirilor și al altor evenimente programate. În cazul multor slujbe, aceste ore pierdute vă pot lăsa surprinzător de puțin timp pentru munca pe cont propriu.

De pildă, slujba mea de profesor este, în mod normal, mult mai puțin afectată de asemenea angajamente, dar, chiar și așa, îmi răpesc segmente importante de timp, mai ales în cursul anului universitar. Uitându-mă întâmplător la o zi din calendarul din semestrul trecut (scriu aceste rânduri într-o lună liniștită de vară), văd că aveam o ședință de la 11:00 la 12:00, alta de la 13:00 la 14:30 și un curs de la 15:00 la 17:00. În acest exemplu, ziua mea de lucru de opt ore este redusă deja la patru ore. Chiar dacă aș concentra toate sarcinile superficiale care mai rămân într-o jumătate de oră, tot nu aș reuși să-mi ating țelul de a mă dedica muncii profunde patru ore zilnic. Altfel spus, chiar dacă nu suntem capabili să petrecem o zi întreagă cufundați în profunzime, această realitate nu ar trebui să diminueze necesitatea imperativă de a reduce munca superficială, dat fiind că o zi de lucru obișnuită în domeniul cunoașterii este fragmentată mai ușor decât bănuiește multă lume.

Rezumând, vă rog să tratați munca superficială cu suspiciune, deoarece răul pe care îl face este deseori extrem de subestimat, iar importanța sa e supraestimată peste măsură. Acest gen de muncă este inevitabil, dar trebuie o mențineți într-o asemenea doză încât să nu vă stânjenească abilitatea de a profita pe deplin de eforturile mai profunde, care sunt, în ultimă instanță, determinante pentru impactul pe care îl aveți. Strategiile care urmează vă vor ajuta să acționați pornind de la această realitate.

Dacă aveți între 25 și 34 de ani și locuiți în Marea Britanie, probabil că vă uitați la televizor mai mult decât vă dați seama. În 2013, autoritatea britanică responsabilă cu acordarea licențelor TV a făcut un sondaj legat de obiceiurile telespectatorilor[7]. Participanții la sondaj, cu vârste cuprinse între 25 și 34 de ani, au estimat că petrec între cincisprezece și șaisprezece ore pe săptămână uitându-se la televizor. Pare mult, dar este, de fapt, o subestimare semnificativă. Știm asta deoarece, atunci când vine vorba despre obiceiurile legate de televizor, avem acces la adevărul fundamental. Broadcasters' Audience Research Board* (echivalentul britanic al companiei americane Nielsen) introduce sisteme de măsurare într-un număr semnificativ de familii. Aceste sisteme înregistrează, fără părtinire sau iluzii, exact cât de mult se uită, *în realitate*, oamenii la televizor. Se pare că participanții între 25 și 34 de ani care credeau că se uită la televizor cincisprezece ore pe săptămână ajung, în fapt, la 28 de ore.

Această estimare eronată a timpului nu este tipică doar vizionării programelor TV în Marea Britanie. Atunci când examinăm diferite grupuri care își estimează diverse comportamente, apar discrepanțe similare. Într-un articol din *Wall Street Journal* pe această temă, scriitoarea Laura Vanderkam a oferit alte câteva exemple de acest fel.[8] Un sondaj al National Sleep Foundation** a dezvăluit că americanii cred că dorm, în medie, în jur de șapte ore pe noapte. Sondajul privind utilizarea timpului de către americani, care i-a pus pe oameni să își cronometreze orele de somn, a corectat această cifră, cu media de 8,6 ore. Un alt stu-

* Consiliul Difuzorilor TV pentru Cercetarea Audienței (n.t.).

** Fundația Națională a Somnului (n.t.).

diu a descoperit că oamenii care susțin că lucrează între 60 și 64 de ore pe săptămână ajung, de fapt, la o medie de 44 de ore pe săptămână, în vreme ce aceia care susțin că muncesc peste 75 de ore totalizează, în realitate, mai puțin de 55.

Aceste exemple subliniază o idee importantă: ne petrecem o mare parte din zi pe pilot automat – fără a ne gândi prea mult la ce facem cu timpul nostru. *Ceea ce este o problemă*. E dificil să evitați ca programul vostru să fie suprasaturat de lucruri neînsemnate, dacă nu vă scrutați, cu o privire necruțătoare, echilibrul actual dintre munca profundă și munca superficială, adoptând apoi obiceiul de a vă opri înainte de a acționa și de a întreba: „Care este cel mai întemeiat lucru acum?“. Strategia descrisă în următoarele paragrafe este menită să vă forțeze să adoptați aceste comportamente. Este o idee care ar putea părea extremă la început, dar care se va dovedi, în curând, a fi indispensabilă în demersul vostru de profita la maximum de valoarea muncii profunde: *programați-vă fiecare minut al zilei*.

Iată sugestia mea: la începutul fiecărei zile de lucru, începeți o pagină nouă într-un caiet liniat pe care îl dedicați acestui scop. În partea stângă a paginii, scrieți din două în două rânduri ora zilei, acoperind toate orele din programul vostru normal de lucru. Acum vine partea importantă: împărțiți orele din ziua de lucru în *intervale* și stabiliți activități între acestea. De exemplu, ați putea rezerva intervalul 9:00–11:00 pentru a scrie un comunicat de presă pentru un client. În acest scop, desenați un chenar care cuprinde rândurile corespunzătoare acestor ore, apoi scrieți „comunicat de presă“ în interiorul chenarului. Nu toate intervalele trebuie să fie dedicate unei sarcini de lucru. Pot exista intervale orare pentru prânz sau pauze de relaxare. Pentru a păstra o oarecare logică, durata minimă a unui interval

ar trebui să fie de 30 de minute (adică un rând pe pagina voastră). Asta înseamnă, de exemplu, că, în loc să creați un mic chenar distinct pentru fiecare sarcină din ziua respectivă – *răspunde la e-mailul șefului, trimite formularul de rambursare, întreabă-l pe Carl de raport* –, puteți grupa lucruri similare în *intervale de sarcini* mai generice. În acest caz, s-ar putea să vi se pară util să trageți o linie de la un interval de sarcini spre partea dreaptă a paginii, unde puteți enumera întregul set de sarcini mărunte pe care planificați să le realizați în acel bloc.

După ce ați terminat de programat întreaga zi, fiecare minut ar trebui să se regăsească într-un interval. Ca urmare a acestui fapt, pentru fiecare minut din ziua voastră de lucru a fost stabilită o sarcină. Acum, pe măsură ce înaintează ziua, folosiți acest program pentru a vă ghida.

Desigur, în acest punct, cei mai mulți oameni vor da de bucluc. Se pot întâmpla (și probabil așa va fi) două lucruri cu programul vostru pe măsură ce ziua înaintează. Primul este că estimările făcute se vor dovedi a fi greșite. De pildă, s-ar putea să rezervați două ore scrierii unui comunicat de presă și, în realitate, va dura două ore și jumătate. A doua problemă este că veți fi întrerupți și vor apărea neașteptat noi obligații. Aceste evenimente vă vor întrerupe totodată programul. E în regulă. Dacă programul vă este perturbat, ar trebui, în următorul moment disponibil, să găsiți câteva minute pentru a vă revizui programul aferent timpului care vă mai rămâne din ziua respectivă. Puteți începe o pagină nouă. Puteți șterge și reconfigura intervalele. Sau, cum fac eu: tăiați cu o linie intervalele rămase din ziua respectivă și creați noi intervale în dreapta celor vechi, pe aceeași pagină (desenez chenare subțiri, astfel încât să am loc pentru câteva revizuiri). În unele zile s-ar putea să vă rescrieți programul de șase ori. Nu disperați dacă se întâmplă astfel. Scopul nu este să vă țineți cu orice preț de un

program dat, ci să mențineți, permanent, un control chibzuit asupra felului în care vă folosiți timpul rămas – chiar dacă aceste decizii sunt revizuite repetat, pe măsură ce înaintează ziua.

Dacă descoperiți că revizuirile programului ajung să aibă o frecvență copleșitoare, există câteva tactici care pot îmbunătăți stabilitatea. Mai întâi, ar trebui să recunoașteți că, la început, veți subestima *aproape sigur* de cât timp aveți nevoie pentru majoritatea lucrurilor. Când inițiază acest obicei, oamenii tind să-și folosească programul ca pe o concretizare a situației ideale – scenariul cel mai bun posibil pentru ziua aceea. În timp, ar trebui să faceți efortul de a estima cu acuratețe (dacă nu cu oarecare precauție) durata necesară unei sarcini.

Cea de-a doua tactică care vă ajută este utilizarea intervalelor *condiționate extinse*. Dacă nu sunteți siguri cât ar putea dura o activitate dată, rezervați intervalul orar estimat, apoi creați un interval suplimentar după acesta, care are un scop dublu. Dacă aveți nevoie de mai mult timp pentru activitatea precedentă, folosiți acest interval suplimentar pentru a continua să lucrați la ea. Însă, dacă terminați activitatea la timp, pregătiți-vă să atribuiți o sarcină alternativă intervalului suplimentar (de exemplu, niște sarcini care nu sunt urgente). Astfel, includeți elementele imprevizibile în ziua de lucru, fără a fi nevoie să vă schimbați mereu programul pe hârtie. De pildă, întorcându-ne la exemplul comunicatului de presă, ați putea rezerva două ore pentru scrierea acestuia, care să fie urmate de un interval suplimentar pe care îl puteți folosi pentru a continua să concepeți comunicatul, dacă este nevoie, iar dacă nu, îl puteți utiliza pentru a vă verifica e-mailul.

Cea de-a treia tactică pe care o sugerez este să fiți generoși cu utilizarea intervalelor destinate sarcinilor. Folosiți multe pe parcursul zilei și faceți-le mai lungi decât este nevoie pentru a vă ocupa de sarcinile pe care vi le planificați dimineața. Apar o

mulțime de lucruri într-o zi de lucru a unui profesionist obișnuit din domeniul cunoașterii: faptul că vă planificați intervale regulate de timp pentru a vă ocupa de aceste surprize face ca lucrurile să decurgă normal.

Înainte de a vă lăsa să aplicați această strategie, ar trebui să răspund unei obiecții comune. Experiența mea legată de prezentarea valorilor stabilirii programului zilnic m-a învățat că mulți oameni își fac griji că acest nivel de planificare va deveni împovărător de restrictiv. Iată, de exemplu, o parte dintr-un comentariu al unui cititor numit Joseph, la o postare pe blog pe care am scris-o pe această temă:

> „Cred că subestimezi mult prea mult rolul incertitudinii... Mi-e [teamă că] cititorii vor aplica aceste observații prea serios, ajungând la o relație obsesivă (și nesănătoasă) cu propriul program, care pare să exagereze importanța numărării minutelor în detrimentul implicării totale în activități, ceea ce, dacă vorbim despre artiști, este deseori singura acțiune rezonabilă".[9]

Înțeleg aceste temeri și, cu siguranță, Joseph nu este primul care le sesizează. Însă, din fericire, sunt totodată ușor de contracarat. În disciplina mea proprie de planificare a programului zilnic, pe lângă faptul că planific regulat intervale semnificative de timp, dedicate gândirii speculative și discuției, aplic regula conform căreia, dacă îmi vine o idee importantă, este un motiv perfect valid pentru a ignora restul programului pe ziua respectivă (bineînțeles, cu excepția lucrurilor care nu pot fi amânate). Mă ocup apoi de această idee neașteptată, până când îi explorez toate valențele. În acest punct, fac un pas înapoi și îmi reconstruiesc programul pentru timpul rămas din zi.

Cu alte cuvinte, nu numai că permit accesul spontaneității în programul meu, ci o și încurajez. Critica lui Joseph este determinată de ideea greșită că scopul unui program este de a te forța să te comporți conform unui plan rigid. Dar acest tip de programare nu are de-a face cu constrângerile, ci cu chibzuința. Este un simplu obicei care vă forțează să vă acordați un moment pe parcursul întregii zile, întrebându-vă: „Cum pot folosi timpul rămas în mod rodnic?“. Obiceiul de a pune întrebarea este cel care dă rezultate, nu fidelitatea neabătută față de răspuns. Aș merge până într-acolo încât să susțin că persoana care urmează această combinație de programare detaliată și disponibilitate de a adapta sau modifica planul după nevoie va avea *mai multe* idei creative decât cineva care adoptă o abordare „spontană“ mai tradițională, în cadrul căreia ziua rămâne deschisă și nestructurată. Fără structură, este ușor să permiteți ca timpul voastră să fie irosit cu superficialități – e-mail, social media, navigare pe internet. Acest tip de comportament superficial, deși satisfăcător pe moment, nu facilitează creativitatea. Pe de altă parte, cu ajutorul structurii vă puteți asigura că vă planificați regulat intervale pentru a surprinde o idee nouă, a lucra profund la ceva provocator sau a vă dedica unei sesiuni de brainstorming pentru o perioadă fixă – genul de angajament care este mai probabil să stimuleze inovația. (Reamintiți-vă, de exemplu, discuția de la Regula #1 despre ritualurile rigide urmate de mulți mari gânditori creativi.) Și, pentru că sunteți dispuși să vă abandonați planul când apare o idee inovatoare, puteți la fel de bine ca și creatorul absorbit să îi dați curs atunci când vă lovește inspirația.

Rezumând, motivația acestei strategii este recunoașterea faptului că deprinderea de a munci profund vă impune să vă

tratați timpul cu respect. Un bun prim pas spre această abordare reverențioasă este sfatul schițat aici: decideți în avans ce veți face cu fiecare minut din ziua de lucru. E firesc, la început, să opuneți rezistență acestei idei, căci este, indubitabil, mai ușor să continuați să le permiteți forțelor îngemănate ale capriciului intern și solicitărilor externe să vă controleze programul. Dar trebuie să depășiți această suspiciune față de structură, dacă doriți să vă abordați adevăratul potențial de persoană care creează lucruri ce contează.

Cuantificați profunzimea oricărei activități

Unul dintre avantajele faptului că vă planificați ziua este că puteți determina cât timp dedicați activităților superficiale. Însă extragerea acestei observații din programul pe care vi-l faceți poate deveni amăgitoare în practică, căci nu este întotdeauna clar cât de superficială ar trebui să considerați că este o sarcină dată. Pentru a detalia această dificultate, haideți să începem prin a ne reaminti definiția formală a muncii superficiale pe care am menționat-o în introducere:

Munca superficială – sarcini care nu solicită intelectul, în stil logistic, îndeplinite deseori în timp ce ești distras. Aceste eforturi tind să nu creeze multă valoare nouă în lume și sunt ușor de reprodus.

Unele activități satisfac în mod clar această definiție. Verificarea e-mailului, de exemplu, sau planificarea unei conferințe telefonice sunt, neîndoielnic, superficiale prin definiție. Dar clasificarea altor activități poate fi mai ambiguă. Gândiți-vă la următoarele sarcini:

- **Exemplul #1** – editarea ciornei unui articol academic pe care îl veți trimite, în curând, la o publicație, împreună cu un colaborator.
- **Exemplul #2** – crearea unei prezentări PowerPoint despre vânzările din trimestrul acesta.
- **Exemplul #3** – participarea la o ședință pentru a discuta statutul curent al unui proiect important și pentru a vă pune de acord în privința următorilor pași.

La început, nu este evident cum să clasificăm aceste exemple. Primele două descriu sarcini care pot fi foarte solicitante, iar cel din urmă pare important pentru a face progrese în raport cu un obiectiv profesional cheie. Scopul acestei strategii este să vă confere un parametru precis pentru soluționarea acestei ambiguități – oferindu-vă o cale de a lua decizii clare și consecvente în legătură cu locul pe care îl ocupă anumite sarcini profesionale pe scala superficial-profund. În acest scop, vi se cere să evaluați activitățile, punând o întrebare simplă (dar surprinzător de revelatoare):

> Cât ar dura (în luni) pentru a instrui un proaspăt absolvent de colegiu, inteligent, fără nicio pregătire de specialitate în domeniul meu, să îndeplinească această sarcină?

Pentru a ilustra această abordare, haideți să aplicăm întrebarea la exemplele noastre de sarcini ambigue.

- **Analizarea exemplului #1** – pentru a edita cu acuratețe o lucrare academică, este nevoie să înțelegeți nuanțele acesteia (pentru a vă asigura că este descrisă precis) și nuanțele literaturii de specialitate (pentru a fi siguri că citatele sunt exacte). Aceste condiții cer cunoștințe

aprofundate într-un domeniu academic – sarcină care, în epoca specializărilor, necesită ani de studiu conștiincios, care se desfășoară sub formă de studii postuniversitare. În cazul acestui exemplu, răspunsul la întrebarea noastră ar fi că ar dura foarte mult, poate între 50 și 75 de luni.

- **Analizarea exemplului #2** – cel de-al doilea exemplu nu iese prea bine în urma acestei analize. Pentru a crea o prezentare PowerPoint care să vă descrie vânzările trimestriale este nevoie de trei lucruri: în primul rând, să știți să faceți o astfel de prezentare; în al doilea rând, să înțelegeți formatul standard al acestor prezentări privind performanța trimestrială în organizația voastră; și, în al treilea rând, să înțelegeți ce parametri de vânzări urmărește organizația și cum să îi convertiți în graficele adecvate. Ipoteticul absolvent de colegiu, putem presupune, știe deja să folosească PowerPoint, iar învățarea formatului standard al prezentărilor organizației nu ar trebui să dureze mai multe de o săptămână. Prin urmare, adevărata întrebare este de cât timp va avea nevoie un absolvent inteligent de facultate să înțeleagă parametrii pe care îi monitorizați, unde să găsească rezultatele și cum să le interpreteze, traducându-le în grafice și diagrame adecvate pentru o prezentare sub formă de slide-uri. Nu este o sarcină ușoară, dar un absolvent inteligent de facultate nu ar avea nevoie de mai mult de o lună și ceva de instruire, așa că răspunsul nostru conservator poate fi: două luni.
- **Analizarea exemplului #3** – ședințele pot fi dificil de analizat. Pot părea plictisitoare uneori, dar, deseori, sunt prezentate ca jucând un rol-cheie în cele mai importante activități ale organizației. Metoda prezentată aici vă ajută să distingeți între aceste două ipostaze. Cât ar dura să

instruiți un proaspăt absolvent de facultate, inteligent, să vă înlocuiască în planificarea ședinței? Acesta ar trebui să înțeleagă proiectul îndeajuns de bine pentru a ști care sunt punctele-cheie ale acestuia și a cunoaște abilitățile participanților. Totodată, s-ar putea ca absolventul nostru ipotetic să trebuiască să știe câte ceva despre dinamica interpersonală și felul în care sunt executate astfel de proiecte în organizație. În acest punct, v-ați putea întreba dacă nu cumva ar avea nevoie și de competențe profunde în domeniul vizat de proiect. Pentru o ședință de planificare – probabil că nu. Astfel de ședințe abordează rareori un conținut substanțial și tind să includă o mulțime de conversații banale și atitudini „pentru impresie", prin care participanții încearcă să facă să pară că se angajează la o mulțime de lucruri, fără a trebui, de fapt, să o facă. Acordați-i unui proaspăt absolvent de facultate, inteligent, trei luni pentru a învăța dedesubturile și vă va putea înlocui fără probleme la această sărbătoare a flecărelii. Așadar, vom considera că răspunsul nostru este trei luni.

Întrebarea de mai sus este menită să fie un experiment teoretic (nu vă voi cere să *angajați* cu adevărat un proaspăt absolvent de facultate pentru a prelua sarcini care obțin un punctaj scăzut). Dar răspunsurile pe care le furnizează vă vor ajuta să cuantificați în mod obiectiv superficialitatea sau profunzimea diverselor activități. Dacă absolventul nostru ipotetic are nevoie de multe luni pentru a îndeplini o sarcină, atunci acest fapt arată că sarcina necesită competențe aprofundate.

După cum subliniam mai devreme, sarcinile care vă solicită competențele tind să fie sarcini profunde și, prin urmare, pot furniza un dublu beneficiu: vă aduc mai multă valoare în raport cu timpul petrecut și vă forțează capacitățile, conducând la

progres. Pe de altă parte, o sarcină pe care absolventul nostru ipotetic de facultate o poate prinde repede este una care nu solicită utilizarea competențelor și, în consecință, poate fi considerată superficială.

Ce ar trebui să faceți cu această strategie? După ce știți unde se încadrează activitățile voastre pe scala profund–superficial, canalizați-vă timpul spre prima categorie. De exemplu, când reanalizăm studiile noastre de caz, vedem că prima sarcină este una pe care ar trebui să o considerați a fi o prioritate, folosindu-vă timpul în mod chibzuit, în vreme ce a doua și a treia activitate aparțin unei categorii care ar trebui reduse la minimum – s-ar putea să pară productive, dar rentabilitatea pe care o aduc în raport cu investiția (sub formă de timp) este neînsemnată.

Desigur, nu este întotdeauna clar cum ne îndepărtăm de superficialitate, îndreptându-ne spre profunzime – chiar și după ce știm cum să etichetăm angajamentele. Ceea ce ne conduce spre strategiile care urmează, ce oferă îndrumări specifice legat de atingerea acestui țel dificil.

Cereți-i șefului un cuantum maxim de muncă superficială

Iată o întrebare importantă, care este rareori adresată: *ce procentaj din timpul meu ar trebui să rezerv muncii superficiale?* Această strategie sugerează să o adresați. Cu alte cuvinte, dacă aveți un șef, stați de vorbă în legătură cu această întrebare. (Probabil că, mai întâi, va trebui să definiți ce înseamnă muncă „superficială“ și „profundă“.) Dacă lucrați pe cont propriu, puneți-vă *vouă* această întrebare. În ambele cazuri, opriți-vă la un răspuns specific. Apoi – și aceasta este partea

importantă – încercați să vă țineți de acest cuantum. (Strategiile care o precedă și o urmează pe aceasta vă vor ajuta să atingeți acest țel.)

Pentru majoritatea oamenilor care dețin slujbe în domeniul cunoașterii, la un nivel care îl depășește pe cel de începător, răspunsul la această întrebare se va încadra undeva între 30 și 50% (există o repulsie psihologică legată de ideea de a ne petrece *majoritatea* timpului îndeplinind sarcini necalificate, prin urmare, 50% este limita superioară firească, în vreme ce, totodată, cei mai mulți șefi vor începe să își facă griji că, dacă acest procentaj scade cu mult sub 30%, veți ajunge să fiți un pustnic al muncii în domeniul cunoașterii, care se cufundă în gânduri mărețe, dar nu răspunde niciodată la e-mailuri).

Pentru a respecta acest cuantum, va fi probabil nevoie să vă schimbați comportamentul. Aproape sigur veți ajunge să refuzați proiecte care par a fi marcate de superficialitate, reducând, totodată, mai drastic doza de superficialitate din proiectele existente. Stabilirea acestui cuantum vă poate determina să renunțați la nevoia de a organiza o ședință săptămânală în vederea discutării statusului unui proiect, în favoarea rapoartelor centrate pe rezultate („Anunță-mă când ai făcut progrese semnificative și vorbim atunci"). Totodată, vă poate determina să petreceți mai multe dimineți izolați de mijloacele de comunicare sau să decideți că nu este la fel de important pe cât credeați cândva să răspundeți rapid și detaliat la fiecare e-mail primit, în care apăreți în Cc.

Toate aceste schimbări sunt pozitive în demersul vostru de a transforma munca profundă într-un punct central al vieții profesionale. Pe de o parte, nu vă cer să vă abandonați principalele obligații superficiale – mișcare ce ar provoca probleme și resentimente –, căci continuați să acordați mult timp eforturilor de acest gen. Pe de altă parte, vă forțează, într-adevăr, să stabiliți

o limită fermă pentru obligațiile mai puțin urgente cărora le permiteți să se strecoare pe nesimțite în programul vostru. Această limită vă ajută să câștigați timp destinat unor perioade semnificative de efort profund, în mod consecvent.

Motivul pentru care aceste decizii ar trebui să înceapă cu o conversație cu șeful este faptul că acest acord stabilește susținerea implicită a celor de la locul de muncă. Dacă lucrați pentru altcineva, această strategie vă oferă o justificare când refuzați o obligație sau restructurați un proiect pentru a minimiza superficialitatea. Puteți justifica mișcarea deoarece este necesară pentru a vă atinge targetul prestabilit în combinarea celor două tipuri de muncă. După cum discutam în Capitolul 2, o parte din motivul pentru care munca superficială persistă în doze mari în munca din domeniul cunoașterii este faptul că rareori vedem impactul total al acestor eforturi asupra programului nostru. În schimb, tindem să evaluăm aceste comportamente unul câte unul pe moment – perspectivă din care fiecare sarcină poate părea cât se poate de rezonabilă și convenabilă. Însă instrumentele menționate mai devreme în descrierea acestei reguli vă permit să faceți ca acest impact să fie explicit. Acum îi puteți spune șefului, încrezători: „Acesta este procentajul exact pe care l-am alocat săptămâna trecută muncii superficiale", forțându-l să vă aprobe clar cuantumul respectiv. Confruntat cu aceste cifre și realitatea economică pe care o clarifică (este o mare pierdere, de exemplu, să plătești un profesionist cu înalte calificări să trimită e-mailuri și să participe la ședințe 30 de ore pe săptămână), șeful va ajunge la concluzia, firească, de altfel, că *trebuie* să refuzați anumite lucruri pentru a le eficientiza pe altele – chiar dacă acest fapt nu este atât de convenabil pentru șef, pentru voi sau pentru colegi. Deoarece, desigur, la urma urmelor, obiectivul unei afaceri este să genereze valoare, nu să se asigure că viețile angajaților sunt cât mai ușoare cu putință.

Dacă lucrați pe cont propriu, acest exercițiu vă va forța să înfruntați realitatea că, de fapt, produceți valoare doar în foarte puțin timp din programul vostru „aglomerat". Aceste cifre clare vă vor conferi încrederea de care aveți nevoie pentru a reduce activitățile superficiale care vă secătuiesc timpul. În absența lor, este dificil pentru un antreprenor să refuze o oportunitate care *ar putea* genera profit. „Trebuie să fiu pe Twitter!", „Trebuie să fiu activ pe Facebook!", „Trebuie să adaug noi aplicații pe blog!", vă spuneți, căci, atunci când sunt luate separat, a spune nu vreuneia dintre aceste activități creează impresia că sunteți leneși. În schimb, dacă stabiliți și respectați raportul superficial – profund, puteți înlocui această acceptare necondiționată, determinată de vinovăție, cu obiceiul mai sănătos de a încerca să profitați la maximum de timpul pe care îl rezervați muncii superficiale (expunându-vă, drept urmare, la numeroase oportunități), dar limitând aceste eforturi la un segment redus din timpul și atenția voastre, pentru a facilita munca profundă care vă propulsează, în ultimă instanță, afacerea.

Bineînțeles, există întotdeauna posibilitatea ca atunci când puneți această întrebare să primiți un răspuns tăios. Niciun șef nu va răspunde explicit: „100% din timpul tău ar trebui să fie dedicat muncii superficiale!" (decât dacă nu aveți deloc experiență și trebuie să amânați acest exercițiu până în momentul în care veți fi dobândit suficiente abilități pentru a adăuga eforturi profunde la responsabilitățile profesionale oficiale pe care le aveți), dar ar putea replica, fără a se zgârci la cuvinte: „Oricâtă muncă superficială este necesară pentru a face cu promptitudine orice am avea nevoie să faci la un moment dat". În acest caz, răspunsul este totuși util, deoarece vă spune că nu este o slujbă care susține munca profundă, iar o slujbă care nu susține munca profundă nu vă poate ajuta să reușiți în actuala economie a informației. Dacă așa stau lucrurile, ar trebui să

îi mulțumiți șefului pentru feedback și să începeți imediat să vă planificați cum ați putea trece la o nouă poziție, care prețuiește profunzimea.

Încheiați munca la 17:30

În cele șapte zile care au precedat momentul în care am scris prima oară aceste cuvinte, am luat parte la 65 de conversații distincte pe e-mail. Dintre toate aceste 65 de conversații, am trimis exact cinci e-mailuri după ora 17:30. Ceea ce ne comunică imediat aceste statistici este că, cu câteva excepții, nu trimit e-mailuri după 17:30. Dar, având în vedere cât de interconectat a ajuns e-mailul să fie cu munca în general, acest comportament sugerează o realitate mai surprinzătoare: nu *lucrez* după 17:30.

Numesc acest angajament *productivitatea programului fix*, în care îmi stabilesc țelul ferm de a nu lucra după o anumită oră, apoi mă străduiesc să găsesc strategii pentru a fi productiv, care să îmi permită să îmi respect promisiunea. Practic productivitatea programului fix cu succes de peste cinci ani și a fost crucială în eforturile mele de a-mi construi o viață profesională productivă, centrată pe munca profundă. În paginile care urmează voi încerca să vă conving și pe voi să adoptați această strategie.

Dați-mi voie să-mi încep pledoaria pentru productivitatea programului fix remarcând mai întâi că, pornind de la înțelepciunea convențională, în lumea academică în care mă mișc această tactică ar trebui să dea greș. Este bine cunoscut că profesorii – în special cei aflați la începutul carierei – adoptă

un program înfiorător, care se prelungește noaptea și în weekenduri. Gândiți-vă, de exemplu, la postarea pe blog a unui tânăr profesor de știința calculatoarelor, pe care îl voi numi „Tom". În această postare, pe care Tom a scris-o în iarna lui 2014, își reproduce programul unei zile recente, în care a petrecut douăsprezece ore la birou. Acest program include cinci ședințe și trei ore de sarcini „administrative", care constau în „tone de e-mailuri de care trebuie să te ocupi, completarea unor formulare birocratice, organizarea notițelor de la ședințe, planificarea ședințelor viitoare". După estimarea sa, a petrecut *doar o oră și jumătate* din totalul de douăsprezece stând în biroul său și ocupându-se de muncă „adevărată", pe care o definește drept efortul făcut pentru a progresa, cu scopul de a ajunge la o „cercetare livrabilă". Nu este de mirare că Tom se simte obligat să muncească mai mult, depășind semnificativ ziua standard de lucru. „Am acceptat deja realitatea că voi lucra în weekenduri", concluzionează el într-o altă postare. „Foarte puțini profesori universitari aflați la început pot evita o astfel de soartă."

Cu toate acestea, *eu am făcut-o*. Chiar dacă nu lucrez noaptea și rareori în weekenduri, între sosirea la Georgetown, în toamna lui 2011, și momentul în care am început să lucrez la acest capitol, în toamna lui 2014, am publicat în jur de 20 de articole evaluate de colegi. Totodată, am câștigat două granturi competitive, am publicat o carte (nonacademică) și aproape am terminat de scris încă una (pe care o citiți în acest moment). Toate acestea, evitând programul înfiorător, considerat necesar de Tom și cei asemenea lui.

Cum se explică acest paradox? Putem găsi un răspuns fascinant într-un articol extrem de cunoscut, publicat în 2013, de un cadru didactic universitar aflat într-un punct mult mai înalt al carierei și cu mult mai multe realizări decât mine: Radhika Nagpal, profesor Fred Kavli în știința calculatoarelor,

de la Universitatea Harvard. Nagpal își începe articolul susținând că o mare parte din stresul de care suferă profesorii universitari care urmăresc să obțină titularizarea este autoimpus. „Miturile și datele înspăimântătoare despre viața ca profesor în curs de titularizare la o universitate «R1» [centrată pe cercetare*] abundă“[10], începe ea, continuând prin a explica cum s-a decis, în cele din urmă, să nu ia în seamă opinia populară și, în schimb, să „facă... în mod deliberat lucruri specifice pentru a rămâne fericită“. Acest efort deliberat i-a permis lui Nagpal să se bucure „enorm“ de perioada de profesorat dinainte de titularizare.

Autoarea detaliază câteva exemple de astfel de eforturi, dar există o anumită tactică, care ar trebui să sune familiar. După cum recunoaște Nagpal, la începuturile carierei sale încerca să lucreze cât mai mult posibil, în fiecare oră liberă, dintre 7 dimineața și miezul nopții (pentru că are copii, timpul, în special seara, era deseori grav fragmentat). Nu a durat mult până să decidă că această strategie nu era sustenabilă, astfel că și-a stabilit o limită de 50 de ore pe săptămână, străduindu-se să determine de ce reguli și obiceiuri avea nevoie pentru a satisface această exigență. Cu alte cuvinte, a utilizat productivitatea programului fix.

Știm că această strategie nu i-a afectat cariera universitară, căci a obținut titularizarea la timp, apoi a sărit la nivelul de profesor universitar plin după doar alți trei ani (o ascensiune impresionantă). Cum de a reușit? Conform articolului său, una dintre principalele tehnici pentru a-și respecta limita de ore consta în stabilirea unor cote drastice ale surselor majore de sarcini *superficiale* din viața ei academică. De exemplu, a decis că nu avea să călătorească decât de cinci ori pe an, indiferent

---

* În original, *research-focused* (n.t.).

de scop, dat fiind că o călătorie generează un număr surprinzător de mare de obligații superficiale urgente (de la demersurile de cazare până la redactarea discursurilor). Cinci călătorii pe an pot părea a fi multe, dar pentru un profesor universitar nu înseamnă cine știe ce. Pentru a sublinia această idee, rețineți că Matt Welsh, fost coleg cu Nagpal în departamentul de știința calculatoarelor la Harvard (acum lucrează la Google), a scris cândva o postare de blog în care susținea că era ceva obișnuit ca un profesor universitar aflat la începutul carierei să călătorească între 20 și 24 de ori pe an.[11] (Imaginați-vă eforturile superficiale pe care le-a evitat Nagpal, renunțând la zece-cincisprezece călătorii în plus!) Numărul de călătorii este doar una dintre cele câteva tactici pe care Nagpal le-a utilizat pentru a-și controla ziua de lucru (de exemplu, a stabilit o limită cu privire la numărul de lucrări pe care avea să le evalueze pe an), dar toate tacticile sale aveau în comun hotărârea de a reteza nemilos superficialitatea, protejând astfel eforturile profunde – adică cercetările originale – care i-au determinat, în ultimă instanță, traseul profesional.

Revenind la exemplul meu, ceea ce îmi permite să reușesc cu programul fix este un angajament similar. Și eu sunt incredibil de prudent cu privire la felul în care folosesc cel mai periculos cuvânt din vocabularul aferent productivității: „da". E foarte greu să mă convingeți să fiu de acord cu ceva care presupune o muncă superficială. Dacă mi se cere să mă implic în treburi ale universității care nu sunt absolut necesare, s-ar putea să răspund cu un mecanism defensiv pe care l-am învățat de la șeful departamentului, care m-a angajat: „Stăm de vorbă după titularizare". O altă tactică bună, care funcționează pentru mine, este să refuz clar, dar să ofer o explicație ambiguă cu privire la refuz. Cheia este să evitați să vă explicați scuzele prea clar, pentru a nu-i da celui care vă solicită ceva oportunitatea

de a vă anula scuzele. Dacă, de exemplu, refuz o invitație de a ține un discurs, cu scuza că am programate alte călătorii cam în aceeași perioadă, nu dau detalii – ceea ce îi poate lăsa solicitantului varianta de a sugera o modalitate de inserare a evenimentului în programul meu deja existent –, ci spun doar: „Sună interesant, dar nu pot din pricina obligațiilor pe care le am deja". Refuzând, rezist totodată impulsului de a oferi un premiu de consolare, care sfârșește prin a-mi confisca aproape la fel de mult timp din program (de exemplu: „Îmi pare rău că nu pot să fac parte din comitetul vostru, dar aș fi bucuros să arunc o privire peste câteva propuneri, când vor fi gata, și să vă comunic opinia mea"). Cel mai bine este să fiți tranșanți.

Pe lângă faptul că sunt foarte atent la obligațiile pe care le am, sunt extrem de vigilent cu gestionarea timpului. Dat fiind că timpul meu este limitat în fiecare zi, nu îmi pot permite să mă trezesc că se apropie un termen important de predare sau să irosesc o dimineață pe ceva neînsemnat, pentru că nu mi-am acordat o clipă de răgaz pentru a-mi face un plan inteligent. Sabia lui Damocles care atârnă deasupra zilei mele de lucru, prin intermediul productivității programului fix, face ca eforturile mele de organizare să-și mențină acuratețea. În absența acestei exigențe, probabil că obiceiurile mele ar deveni mai laxe.

Rezumând aceste observații, eu și Nagpal putem reuși în mediul academic fără a avea un program supraîncărcat, în stil Tom, din două motive. În primul rând, suntem asimetrici în reducerea forțată pe care o operează angajamentul nostru față de programul fix. Reducând necruțător superficialitatea și conservând profunzimea, această strategie ne ajută să câștigăm timp, fără a diminua cantitatea de valoare nouă pe care o generăm. Într-adevăr, aș merge până într-acolo încât să sugerez că reducerea superficialității eliberează *mai multă* energie care

poate fi canalizată spre alternativa profundă, permițându-ne să producem mai mult decât dacă am fi cedat, adoptând programul tipic aglomerat. În al doilea rând, limitele timpului pe care îl avem ne impun să ne gândim mai atent la obiceiurile noastre organizaționale, ceea ce conduce, de asemenea, la producerea unei valori mai mari, în comparație cu aderarea la un program mai lung, dar mai puțin organizat.

Argumentul-cheie al acestei strategii este că aceste beneficii sunt valabile în majoritatea domeniilor profesionale legate de cunoaștere. Adică, chiar dacă nu sunteți profesori, productivitatea programului fix poate genera beneficii majore. În majoritatea slujbelor din domeniul cunoașterii poate fi dificil, pe moment, să refuzi un angajament superficial, care pare inofensiv, dacă ne gândim că e un fapt izolat – fie că este vorba despre acceptarea unei invitații de a bea o cafea sau despre acordul de a „stabili o convorbire telefonică". Însă angajamentul de a fi fideli productivității programului fix vă face să treceți la o mentalitate centrată pe parcimonie. Subit, orice obligație care nu are legătură cu eforturile profunde este suspectă și considerată a fi potențial subversivă. Răspunsul vostru automat devine nu, standardele câștigării accesului lui la timpul și atenția de care dispuneți cresc rapid și începeți să organizați eforturile care depășesc aceste obstacole cu o eficiență necruțătoare. Concomitent, vă poate face să testați principiile pe care se bazează cultura profesională a companiei, pe care le credeați săpate în piatră, dar care se dovedesc a fi maleabile. De exemplu, este ceva obișnuit să primiți e-mailuri de la șef după program. Productivitatea programului fix v-ar cere să le ignorați până a doua zi dimineața. Mulți suspectează că situația ar cauza probleme, dat fiind că este *de așteptat* să răspundeți, dar, în multe cazuri, faptul că se întâmplă ca șeful să își curețe Inboxul noaptea nu înseamnă că așteaptă un răspuns

imediat – lecție pe care această strategie vă va ajuta, în curând, să o descoperiți.

Cu alte cuvinte, productivitatea programului fix este un meta-obicei, care este ușor de adoptat, dar are un impact de mare anvergură. Dacă trebuie să alegeți doar un singur comportament care vă reorientează concentrarea asupra profunzimii, acesta ar trebui să ocupe un loc de frunte pe lista posibilităților. Însă, dacă încă nu sunteți siguri de ideea că limitele artificiale impuse asupra zilei de lucru vă pot mări succesul, vă sfătuiesc să vă îndreptați din nou atenția spre cariera susținătoarei programului fix, Radhika Nagpal. Printr-o plăcută coincidență, aproape exact în același timp în care Tom se plângea online de programul său inevitabil încărcat ca tânăr profesor universitar, Nagpal își sărbătorea cel mai recent triumf profesional pe care îl dobândise, în ciuda programului său fix: cercetările sale apăreau pe coperta revistei *Science*.[12]

Deveniți greu de găsit

Nicio discuție despre munca superficială nu este completă fără a lua în considerare e-mailul. Această activitate superficială prin definiție este extrem de insidioasă prin capacitatea sa de a capta atenția majorității profesioniștilor din domeniul cunoașterii, căci furnizează un flux constant de perturbări, care *vi se adresează în mod specific*. Accesul general la e-mail a devenit atât de întipărit în obiceiurile noastre profesionale, încât începem să pierdem sentimentul că avem ceva de spus cu privire la rolul său în viața noastră. După cum ne avertizează John Freeman în cartea sa din 2009, *The Tyranny of E-mail*, odată cu răspândirea acestei tehnologii, „ne erodăm încet capacitatea de a explica – într-un mod atent și complex – de ce este atât de

greșit să ne plângem, să opunem rezistență sau să ne reconfigurăm zilele de lucru, astfel încât să fie gestionabile".[13] E-mailul pare un *fait accompli*. Rezistența este inutilă.

Strategia noastră refuză acest fatalism. Doar pentru că nu puteți evita complet acest instrument, nu înseamnă că trebuie să renunțați la orice fel de autoritate asupra rolului său în peisajul vostru mintal. În următoarele secțiuni voi descrie trei sugestii care vă vor ajuta să vă recăpătați autoritatea asupra felului în care această tehnologie vă accesează timpul și atenția, oprind erodarea autonomiei identificată de Freeman. Rezistența nu este inutilă: aveți mai mult control asupra comunicării electronice decât ați putea presupune la început.

Sugestia #1: Faceți-i pe oamenii care vă trimit e-mailuri să muncească mai mult

Majoritatea autorilor de nonficțiune sunt ușor de găsit. Postează o adresă de e-mail pe site-ul lor de autor, laolaltă cu invitația deschisă de a le trimite orice solicitări sau sugestii care ne vin în minte. Mulți încurajează chiar acest feedback drept un angajament necesar față de importanța iluzorie, dar mult trâmbițată a „construirii unei comunități" în rândurile cititorilor lor. Dar uite care e treaba: *eu nu cred în așa ceva.*

Dacă vizitați pagina de contact de pe site-ul meu de autor, nu veți găsi o adresă de e-mail generică. În schimb, menționez diferite persoane pe care le puteți contacta în scopuri specifice: pe agentul meu literar, pentru solicitări legate de drepturi de autor, sau pe purtătorul meu de cuvânt, pentru solicitări legate de declarații. Dacă vreți să mă contactați pe mine, ofer doar o adresă cu un scop special, care este însoțită de anumite condiții și de așteptări scăzute cu privire la faptul că vă voi răspunde:

„Dacă aveți o ofertă, o oportunitate sau o introducere care mi-ar face viața mai interesantă, trimiteți-mi un e-mail la **interesting [at] calnewport.com**. Din motivele precizate mai sus, nu voi răspunde decât propunerilor care sunt pe potriva programului și intereselor mele."

Numesc această abordare *filtrarea expeditorilor*[14], căci le cer corespondenților mei să se selecteze înainte de a încerca să mă contacteze. Acest filtru a redus semnificativ timpul pe care îl petrec citindu-mi e-mailurile. Înainte de a începe să folosesc un filtru pentru expeditori, aveam pe site un e-mail standard, generic. Deloc surprinzător, primeam un volum mare de e-mailuri, care îmi cereau sfaturi cu privire la chestiuni specifice (și deseori destul de complicate) legate de viața studențească și de carieră. Îmi place să-i ajut pe oameni, dar aceste solicitări au devenit copleșitoare – expeditorilor nu le lua mult să le formuleze, dar eu trebuia să scriu și să furnizez o mulțime de explicații drept răspuns. Filtrarea expeditorilor a eliminat comunicarea de acest fel și, astfel, numărul mesajelor din Inboxul meu s-a redus drastic. Cât despre interesul meu de a-mi ajuta cititorii, acum îmi redirecționez energia înspre lucruri pe care le aleg cu grijă, pentru a atinge impactul maxim. În loc să permit oricărui student din lume să-mi trimită o întrebare, acum colaborez îndeaproape cu un mic număr de grupuri studențești, care mă pot găsi cu ușurință, putând furniza îndrumări mai substanțiale și mai eficiente.

Un alt beneficiu al filtrării expeditorilor este acela că resetează așteptările. Propoziția crucială din descrierea mea este următoarea: „Voi răspunde doar propunerilor care sunt pe potriva programului și intereselor mele". Pare un lucru mărunt, dar stabilește o diferență substanțială în felul în care se raportează corespondenții mei la mesajele pe care mi le adresează.

Convenția socială obișnuită în privința e-mailului este că, dacă nu ești celebru, când cineva îți trimite ceva, ești dator să răspunzi. Prin urmare, pentru cei mai mulți, un Inbox plin de mesaje generează un puternic sentiment de obligație.

Dar, în loc să le resetați așteptările corespondenților, făcându-i să accepte realitatea că probabil *nu* veți răspunde, experiența este transformată. Inboxul este acum o colecție de oportunități la care vă puteți uita când aveți timpul liber necesar – luând legătura cu cei cu care merită să interacționați. Însă grămada de mesaje necitite nu mai generează sentimentul de obligativitate. Ați putea, dacă ați dori, să le ignorați pe toate și nu s-ar întâmpla nimic rău. Psihologic, acest lucru poate fi eliberator.

Prima dată când am recurs la filtrarea expeditorilor, îmi făceam griji că ar putea părea pretențios – ca și când timpul meu ar putea fi mai valoros decât acela al cititorilor – și că oamenii aveau să se supere. Dar această temere nu s-a confirmat. Majoritatea oamenilor acceptă cu ușurință ideea că aveți dreptul să *vă* controlați mesajele pe care le primiți, dat fiind că le-ar plăcea să se bucure de același privilegiu. Mai important, oamenii apreciază claritatea. Majoritatea nu au o problemă cu a nu primi un răspuns dacă nu se așteaptă la unul (în general, cei cu o prezență publică minoră, precum autorii, supraestimează cât le pasă, de fapt, oamenilor de faptul că le răspund la mesaje).

În unele cazuri, această resetare a așteptărilor vă poate chiar aduce o credibilitate *mai mare* dacă nu răspundeți. De exemplu, redactoarea unei publicații online mi-a trimis cândva o ofertă de a posta în calitate de invitat, presupunând, pe baza așteptării create de filtrul meu, că probabil nu voi răspunde. Când am făcut-o, s-a dovedit a fi o surpriză plăcută. Iată cum rezumă interacțiunea:

> „Așadar, când i-am trimis e-mail lui Cal să îl întreb dacă vrea să scrie pentru [publicația], aveam deja niște așteptări. Nu aveam nimic

în [filtrul expeditorilor] legat de dorința de a posta pe bloguri ca invitat, așa că nu m-aș fi supărat dacă nu mi-ar fi răspuns. Astfel că, atunci când a făcut-o, am fost încântată."[15]

Filtrul meu de triere a expeditorilor este doar un exemplu al acestei strategii generale. Gândiți-vă la consultantul Clay Herbert, care este expert în conducerea campaniilor de multifinanțare pentru start-upurile tehnologice: specializare care atrage o mulțime de corespondenți care speră să primească niște sfaturi utile. După cum se remarcă într-un articol de pe *Forbes.com*[16], despre filtrarea expeditorilor: „La un moment dat, numărul oamenilor care îl contactau a depășit capacitatea lui [Herbert], astfel că a creat filtre care plasează responsabilitatea pe umerii persoanei care solicită ajutorul".[17]

Deși a pornit de la o motivație similară ca și mine, filtrele lui Herbert au sfârșit prin a căpăta o formă diferită. Pentru a-l contacta, trebuie să consultați mai întâi pagina de FAQ, cu scopul de a vă asigura că întrebarea voastră nu a primit deja răspuns (ceea ce se întâmpla cu o mulțime dintre mesajele pe care Herbert le procesa înainte ca filtrele sale să intre în funcțiune. Dacă treceți prin sita FAQ, vă cere apoi să completați un sondaj care îi permite să identifice conexiunile care par a fi în mod deosebit relevante pentru competențele sale. Celor care trec de acest pas Herbert le solicită o mică taxă pe care trebuie să o plătească înainte de a comunica cu el. Taxa nu are legătură cu profitul, ci este menită să selecteze persoanele care își doresc în mod serios să primească sfaturile lui și să le pună în practică. Filtrele lui Herbert îi permit să-i ajute pe oameni și să întâlnească oportunități interesante. Dar, în același timp, au redus numărul mesajelor pe care le primește la un nivel la care le poate gestiona cu ușurință.

Pentru a da încă un exemplu, gândiți-vă la Antonio Centeno, care conduce popularul blog *Real Man Style*. Filtrarea

expeditorilor constă într-un proces din doi pași în cazul lui Centeno. Dacă aveți o întrebare, vă îndrumă spre un loc public în care să o postați. Autorul consideră că nu rentează să răspunzi în mod repetat la aceeași întrebare, în conversații private. Dacă treceți de acest pas, vă face să vă angajați, bifând căsuțe, că veți respecta următoarele trei promisiuni:

- Nu îi adresez lui Antonio o întrebare despre stil, pe care o pot găsi căutând pe Google zece minute.
- Nu îi trimit mesaje SPAM lui Antonio, copiind o întrebare generală, pentru a-mi promova afacerea care nu are nicio legătură.
- Voi face o faptă bună pentru un străin oarecare, dacă Antonio îmi răspunde în interval de 23 ore.

Chenarul în care vă puteți tasta mesajul nu apare pe pagina de contact decât după ce ați bifat toate cele trei promisiuni.

Rezumând, tehnologiile pe care se bazează e-mailul sunt transformatoare, dar convențiile sociale actuale care ghidează felul în care aplicăm aceste tehnologii sunt subdezvoltate. Noțiunea că toate mesajele, indiferent de scop sau expeditor, sosesc în același Inbox nediferențiat și că există așteptarea că toate mesajele merită un răspuns (prompt) este absurd de neproductivă. Filtrarea expeditorilor este un pas mărunt, dar util, spre o situație mai bună și este o idee căreia i-a venit vremea – cel puțin pentru numărul din ce în ce mai mare de antreprenori și liber-profesioniști care primesc o mulțime de mesaje și au capacitatea de a decide cât de accesibili sunt. (De asemenea, mi-ar plăcea să văd că devin omniprezente reguli similare și în cazul comunicării interne din marile organizații, dar, din motivele expuse în Capitolul 2, suntem încă departe de această realitate.) Dacă aveți posibilitatea, gândiți-vă

că filtrarea mesajelor este o modalitate de a vă recăpăta controlul asupra timpului și atenției.

Sugestia #2: Munciți mai mult când trimiteți sau răspundeți la e-mailuri

Uitați-vă la următoarele e-mailuri standard.

E-mail #1: „Mă bucur că ne-am întâlnit săptămâna trecută. Mi-ar plăcea să continuăm să vorbim despre unele dintre chestiunile pe care le-am discutat. Vrei să bem o cafea?"

E-mail #2: „Ar trebui să revenim la problema de cercetare pe care am discutat-o în timpul ultimei mele vizite. Îmi amintești unde am rămas?"

E-mail #3: „Am încercat să scriu articolul acela despre care am discutat. E în atașament. Ce spui?"

Aceste trei exemple ar trebui să le fie familiare celor mai mulți profesioniști din domeniul cunoașterii, căci sunt reprezentative pentru multe dintre mesajele care le umplu Inboxul. Totodată, sunt niște potențiale mine terestre pentru productivitate: felul în care reacționați la ele va avea un impact semnificativ asupra timpului și atenției pe care vi-o consumă conversația în ultimă instanță.

În special, e-mailurile interogative, precum acestea, generează instinctul inițial de a expedia cel mai rapid răspuns posibil, care va face ca mesajul să dispară – temporar – din Inbox. Răspunsul rapid vă va oferi, pe termen scurt, o oarecare ușurare, deoarece transferați expeditorului responsabilitatea

implicită a mesajului. Însă ușurarea este temporară, căci responsabilitatea va continua să fie pasată dintr-o parte într-alta, secătuindu-vă timpul și atenția. Prin urmare, sugerez că, atunci când vă confruntați cu o întrebare de acest fel, strategia adecvată este să vă opriți un moment înainte de a replica, făcându-vă timp să răspundeți la următoarea întrebare:

> Care este *proiectul* reprezentat de acest mesaj și care este cel mai eficient (în raport cu mesajele generate) *proces* pentru a duce acest proiect la bun sfârșit?

După ce răspundeți la această întrebare, înlocuiți răspunsul rapid cu unul în care vă acordați timpul necesar, descriind procesul pe care l-ați identificat, precizând care este pasul actual și subliniind pasul care urmează. Numesc asta *abordarea centrată pe proces* a e-mailului, care este concepută să reducă la minimum atât numărul de e-mailuri pe care le primiți, cât și haosul mintal pe care îl generează acestea.

Pentru a explica mai bine acest proces și de ce funcționează, examinați următoarele răspunsuri centrate pe proces, la e-mailurile oferite ca mostră mai sus.

Răspuns centrat pe proces la e-mailul #1: „Mi-ar plăcea să bem o cafea. Haide să ne întâlnim la Starbucks, în campus. Mai jos, găsești cele două zile în care sunt liber săptămâna viitoare. Pentru fiecare zi, am notat trei ore în care ne putem vedea. Dacă vreuna dintre aceste combinații funcționează pentru tine, dă-mi de știre. Voi considera că răspunsul tău este o confirmare a întâlnirii. Dacă niciuna dintre combinațiile orare nu este potrivită, sună-mă la numărul de mai jos și vom găsi o zi adecvată. Aștept cu nerăbdare."

Răspuns centrat pe proces la e-mailul #2: „Sunt de acord că ar trebui să revenim la această problemă. Iată ce sugerez...

Săptămâna viitoare, trimite-mi, la un moment dat, un e-mail cu tot ce îți amintești legat de discuția noastră despre problemă. După ce primesc mesajul, voi crea un director comun al proiectului și voi insera în acesta un document care rezumă ce mi-ai trimis, adăugând și ce îmi amintesc eu din ultima noastră discuție. În document, voi scoate în evidență următorii doi sau trei pași promițători.

Apoi putem să testăm acei pași câteva săptămâni și să luăm legătura după aceea. Sugerez să stabilim o convorbire telefonică peste o lună, în acest scop. Mai jos, am notat câteva date și ore la care mă poți suna. Când îmi vei trimite notițele tale, indică-mi data și ora care pe care le preferi și vom considera că răspunsul tău confirmă convorbirea. Aștept cu nerăbdare să aprofundăm problema."

Răspuns centrat pe proces la e-mailul #3: „Mulțumesc pentru că mi-ai scris. Voi citi această variantă a articolului și îți voi trimite o versiune editată și adnotată vineri (pe 10). În versiunea pe care ți-o voi trimite, voi edita ce pot face eu și voi adăuga comentarii pentru a-ți atrage atenția asupra locurilor în care cred că se impun corecturi. După aceea ar trebui să ai tot ce îți trebuie pentru a perfecționa și trimite varianta finală, așa că te voi lăsa să faci acest lucru. Nu e nevoie să îmi răspunzi la acest mesaj sau să îmi transmiți părerea ta după ce primești articolul editat – decât dacă este vreo problemă, desigur."

În conceperea acestor răspunsuri-mostră am început prin identificarea proiectului sugerat de mesaj. Rețineți că termenul „proiect" este folosit în sens larg aici. Poate acoperi lucruri care sunt mari și constituie în mod vădit un proiect, cum ar fi

progresul în cercetarea unei probleme (Exemplul #2), dar se aplică la fel de ușor și micilor dificultăți logistice, precum stabilirea unei întâlniri pentru a bea o cafea (Exemplul #1). Apoi m-am gândit un minut sau două pentru a găsi un proces care să ne conducă de la starea actuală la rezultatul dorit, recurgând la un număr minim de mesaje. Pasul final a fost să concep un mesaj care să descrie clar acest proces și unde ne situăm. Aceste exemple s-au concentrat asupra răspunsului la un e-mail, dar ar trebui să fie limpede că o abordare similară funcționează și atunci când scriem un e-mail, pornind de la zero.

Abordarea centrată pe proces a e-mailului poate diminua semnificativ impactul acestei tehnologii asupra timpului și atenției voastre. Există două motive pentru acest efect. În primul rând, vă reduce numărul de e-mailuri din Inbox – uneori semnificativ (un lucru atât de simplu precum stabilirea unei întâlniri pentru a bea o cafea se poate întinde cu ușurință pe parcursul a șase mesaje sau mai mult, acoperind o perioadă de multe zile, dacă nu aveți grijă ce răspunsuri dați). Ceea ce, la rândul său, scurtează timpul pe care îl alocați e-mailurilor și vă cruță energia mintală pe care o folosiți atunci când vă ocupați de această sarcină.

În al doilea rând, împrumutând terminologia lui David Allen, un mesaj bun, centrat pe proces, „închide bucla" imediat în raport cu proiectul în discuție. Când un proiect este inițiat printr-un e-mail pe care îl trimiteți sau îl primiți, acesta se instalează în peisajul vostru mintal, devenind ceva pe care îl aveți „pe listă", în sensul că v-a fost adus la cunoștință și, în cele din urmă, trebuie să vă ocupați de el. Această metodă închide bucla deschisă de îndată ce se formează. Stabilind întregul proces, notând pe lista de sarcini și în calendar orice angajamente relevante pe care vi le luați și punându-vă corespondentul la curent, mintea voastră poate se poate goli, eliberând spațiul ocupat de

proiect până atunci. O încărcătură mintală mai mică înseamnă mai multe resurse disponibile pentru gândirea profundă.

E-mailurile centrate pe procese s-ar putea să nu pară firești la început. În primul rând, vă impun să petreceți mai mult timp gândindu-vă la mesaje înainte de a le compune. Pe moment, acest lucru v-ar putea face să simțiți că petreceți *mai mult* timp ocupându-vă de e-mail. Dar ideea importantă pe care trebuie să o rețineți este că acele două sau trei minute în plus pe care le petreceți în acest punct vă vor economisi mult mai multe minute pe care le-ați petrece mai târziu, citind și răspunzând la mesaje suplimentare, nenecesare.

Cealaltă problemă este că mesajele centrate pe procese pot părea rigide și exagerat de tehnice. Convențiile sociale actuale legate de e-mail promovează tonul conversațional, care intră în conflict cu planurile mai sistematice sau cu arborii decizionali frecvent utilizați în comunicarea centrată pe procese. Dacă vă preocupă acest aspect, vă sugerez să adăugați mesajelor un preambul conversațional mai lung. Puteți chiar separa porțiunea mesajului centrată pe procese de deschiderea conversațională printr-o linie sau o puteți numi „Următorii pași propuși", astfel încât tonul tehnic să pară mai adecvat în acest context.

În cele din urmă, aceste mici bătăi de cap vor da roade. Gândindu-vă mai bine dinainte la ce vi se propune cu adevărat prin e-mailurile care zboară spre și dinspre Inboxul vostru, veți reduce considerabil impactul negativ al aceste tehnologii asupra capacității de a munci la ceea ce contează cu adevărat.

Sugestia #3: Nu răspundeți

În calitate de absolvent MIT, am avut oportunitatea de a interacționa cu profesori universitari faimoși. Cu această

ocazie, am observat că mulți dintre ei împărtășeau o abordare fascinantă și oarecum rară a e-mailului: comportamentul lor obișnuit atunci când primeau un e-mail era să *nu* răspundă la mesaj.

De-a lungul timpului, am aflat care era filosofia ce determina acest comportament: când vorbim despre e-mail, credeau profesorii, este responsabilitatea expeditorului să-l convingă pe destinatar că merită să răspundă. Dacă nu îți susțineai ideea convingător *și* nu reduceai îndeajuns efortul pe care trebuia să îl facă profesorul pentru a-ți da o replică, nu primeai răspuns.

De exemplu, probabil că următorul e-mail nu ar fi generat un răspuns din partea multora dintre numele celebre de la Institut:

> „Bună ziua, domnule profesor. Mi-ar plăcea să trec cândva pe la dumneavoastră pentru a vorbi despre «subiectul X». Sunteți disponibil?"

Pentru a răspunde la acest mesaj, este nevoie de prea mult efort („Sunteți disponibil?" este prea vag pentru a primi un răspuns rapid). De asemenea, nu există nicio tentativă de a susține că această conversație merită timpul profesorului. Cu aceste amendamente în minte, iată o versiune a aceluiași mesaj, care ar avea șanse mai mari de a genera un răspuns:

> „Bună ziua, domnule profesor. Lucrez la un proiect similar cu «subiectul X», cu coordonatorul meu, «domnul profesor Y». Aș putea să trec pe la dumneavoastră joi, în ultimele cincisprezece minute ale programului de la birou, pentru a vă explica mai detaliat ce urmărim și pentru a vedea dacă ar putea completa proiectul dumneavoastră actual?"

Spre deosebire de primul mesaj, acesta clarifică motivul pentru care întâlnirea este justificată și reduce la minimum efortul necesar din partea destinatarului pentru a răspunde.

Această sugestie vă cere să reproduceți, în măsura în care este fezabil în contextul vostru profesional, ambivalența profesorală față de e-mail. Pentru a vă ajuta în acest efort, încercați să aplicați următoarele trei reguli în selectarea mesajelor care necesită un răspuns și care nu.

Selectarea profesorală a e-mailului: nu răspundeți la e-mailuri dacă se aplică vreuna dintre următoarele:

- Este ambiguu sau îngreunează generarea unui răspuns din vreun alt motiv.
- Nu este o chestiune sau o propunere care vă interesează.
- Nu s-ar întâmpla nimic cu adevărat bun dacă ați răspunde și nu s-ar întâmpla nimic cu adevărat rău dacă nu ați face-o.

În toate cazurile există numeroase excepții evidente. Dacă un mesaj ambiguu legat de un proiect de care nu vă pasă vine de la CEO-ul companiei, de exemplu, veți răspunde. Dar, dincolo de aceste excepții, această abordare profesorală vă cere să deveniți mult mai necruțători atunci când vă hotărâți sa apăsați sau nu pe „reply“.

Această sugestie poate fi incomodă la început, deoarece vă va face să încălcați o convenție-cheie care caracterizează la ora actuală e-mailul: răspunsurile sunt asumate, indiferent de relevanța sau de caracterul adecvat ori nu al mesajului. De asemenea, nu există nicio cale pentru a evita faptul că se vor întâmpla anumite lucruri neplăcute dacă adoptați această abordare. În cel mai bun caz, unii oamenii ar putea fi derutați sau

s-ar putea supăra, mai ales dacă nu li s-a întâmplat vreodată să se confrunte cu punerea la îndoială sau ignorarea convențiilor legate de e-mail. Iată cum stau lucrurile: e în regulă. După cum scria cândva autorul Tim Ferriss: „Deprindeți obiceiul de a lăsa să se întâmple mici lucruri rele. Dacă nu o faceți, nu veți găsi niciodată timp pentru lucrurile mari, care vă schimbă viața".[18] Ar trebui să vă reconforteze gândul că, după cum au descoperit profesorii de la MIT, oamenii își adaptează rapid așteptările la caracterul specific al obiceiurilor voastre legate de comunicare. Faptul că nu le-ați răspuns la mesajele scrise în grabă nu este, probabil, un eveniment central în viețile lor.

După ce treceți de disconfortul acestei abordări, veți începe să vă bucurați de satisfacțiile pe care vi le aduce. Există două laitmotive frecvent vehiculate atunci când oamenii discută soluții pentru excesul de e-mailuri. Unul spune că trimiterea e-mailurilor generează și mai multe e-mailuri, în vreme ce celălalt afirmă că lupta cu e-mailurile ambigue sau irelevante este o sursă majoră de stres provocat de Inbox. Abordarea sugerată aici răspunde agresiv la ambele chestiuni – trimiteți mai puține e-mailuri și ignorați-le pe cele care nu sunt ușor de procesat – și, făcând acest lucru, veți diminua semnificativ influența pe care Inboxul o menține asupra timpului și atenției voastre.

Concluzie

Povestea fondării Microsoft a fost spusă de atâtea ori, că a intrat în legendă. În iarna lui 1974, un tânăr student la Harvard, pe numele său Bill Gates, vede Altair, primul computer personal din lume, pe coperta revistei *Popular Electronics*. Gates își dă seama că există oportunitatea de a crea un soft pentru acesta, astfel că renunță la tot și, cu ajutorul lui Paul Allen și al lui Monte Davidoff, își petrece următoarele opt săptămâni punând cap la cap o versiune a limbajului de programare BASIC, pentru Altair. Povestea este deseori citată ca exemplu al intuiției și îndrăznelii lui Gates, dar interviurile recente dezvăluie o altă trăsătură care a jucat un rol crucial în finalul său fericit: capacitatea ieșită din comun a lui Gates de a munci profund.

După cum explica Walter Isaacson într-un articol din 2013 pe această temă, scris pentru *Harvard Gazette*, Gates lucra cu o asemenea intensitate și pentru perioade atât de îndelungate în acest interval de două luni, încât deseori adormea cu capul pe tastatură în mijlocul scrierii unui rând de cod. Dormea o oră sau două și relua treaba de unde o lăsase, capacitate pe care Paul Allen, care continuă să fie impresionat și astăzi, o descrie drept „un act extraordinar de concentrare“[1]. În cartea sa, *The Innovators**, Isaacson a rezumat mai târziu înclinația unică a lui Gates spre profunzime după cum urmează: „Singura trăsătură

* Apărută în română cu titlul *Inovatorii. Cum a creat revoluția digitală un grup de hackeri, genii și tocilari*, traducere de Dan Crăciun, Editura Publica, 2015 (n.r.).

care îl diferenția [pe Gates de Allen] era concentrarea. Mintea lui Allen pendula între numeroase idei și pasiuni, însă Gates era un obsedat în serie".[2]

Aici, în această poveste despre concentrarea obsesivă a lui Gates[3], întâlnim cea mai puternică formă a argumentului în sprijinul muncii profunde. Este ușor, în mijlocul turbulenței epocii informației care evoluează rapid, să ne mulțumim cu mormăieli dialectice. Cârcotașii care se mișcă printre noi sunt vag stânjeniți de atenția pe care oamenii o acordă telefoanelor și tânjesc după zilele concentrării tihnite, în vreme ce hipsterii digitali echivalează această nostalgie cu luddismul și plictiseala, crezând că o conectivitate intensă este fundamentul unui viitor utopic.

Marshall McLuhan declara că „mediul este mesajul", dar conversația noastră actuală pe această temă pare să implice că „mediul este moralitatea" – fie aderi la viitorul Facebook, fie consideri că te duce la pierzanie.

După cum subliniam în introducerea cărții, nu am niciun interes față de această dezbatere. Devotamentul față de munca profundă nu este o atitudine morală și nici o declarație filosofică, ci recunoașterea pragmatică a faptului că abilitatea de a ne concentra ne permite *să îndeplinim lucruri valoroase*. Munca profundă este importantă, cu alte cuvinte, nu pentru că perturbările sunt rele, ci pentru că i-a permis lui Bill Gates să fondeze o industrie de miliarde de dolari în mai puțin de un semestru.

Totodată, se pare că este o lecție pe care eu, personal, am reînvățat-o, în mod repetat, de-a lungul carierei mele. Sunt devotat profunzimii de peste un deceniu, dar până și eu sunt surprins regulat de puterea sa. Când făceam studii postuniversitare, perioada în care am descoperit această abilitate și am început să o transform într-o prioritate, am constatat că munca profundă îmi permite să scriu două lucrări de calitate, evaluate de colegi, pe

an (un ritm respectabil pentru un student), fiind rareori nevoit să muncesc după ora 17 în cursul săptămânii sau să ridic un deget în weekenduri (o raritate printre colegii mei).

Însă, pe măsură ce mă apropiam de tranziția la profesorat, am început să mă îngrijorez. Ca student și postdoctorand, angajamentele mele erau minime – permițându-mi să fac ceea ce doream cu cea mai mare parte a zilei. Știam că urma să pierd acest lux în următoarea fază a carierei mele și eram încrezător în capacitatea mea de a integra suficientă muncă profundă în noul meu program, mai solicitant, pentru a-mi menține productivitatea. În loc să mă las dominat de anxietate, am decis să fac ceva în acest sens: am creat un plan pentru a-mi întări mușchii folosiți în munca profundă.

Am făcut aceste eforturi de antrenare în ultimii doi ani la MIT, în timpul studiilor postdoctorale, când începusem să caut poziții de profesor universitar. Tactica mea principală a fost să îmi introduc constrângeri artificiale în program, pentru a putea aprecia mai mult timpul liber limitat la care mă puteam aștepta ca profesor. Pe lângă regula mea de a nu munci seara, am început să îmi iau pauze de prânz prelungite, în mijlocul zilei, pentru a alerga, după care luam masa acasă. Totodată, în această perioadă am semnat contractul pentru a-mi scrie cea de-a patra carte, *So Good They Can't Ignore You*[4] – proiect care și-a spus, bineînțeles, cuvântul asupra timpului meu.

Pentru a compensa aceste noi constrângeri, mi-am rafinat capacitatea de a munci profund. Printre alte metode, am început să îmi rezerv cu grijă mai multe ore pentru munca profundă și să blochez perturbările. De asemenea, mi-am dezvoltat capacitatea de a-mi procesa gândurile în timpul numeroaselor ore pe care le petreceam mergând în fiecare săptămână (ceea ce mi-a stimulat productivitatea) și am devenit obsedat de găsirea unor locuri izolate, care facilitează concentrarea. În timpul

verii, de exemplu, lucram deseori sub bolta bibliotecii Barker Engineering – un loc cavernos plăcut, care devine foarte aglomerat când studenții încep cursurile, iar în timpul iernii căutam liniștea în locuri mai obscure, ajungând, în cele din urmă, să prefer mica, dar cocheta Lewis Music Library. La un moment dat, mi-am cumpărat chiar un caiet de laborator, cu pătrățele și un preț de lux, 50 de dolari, pentru a lucra la demonstrațiile matematice, crezând că prețul ridicat al acestuia avea să mă facă să fiu mai ordonat în gândire.

Am ajuns să fiu surprins de cât de bine funcționa acest angajament de a mă dedica profunzimii. După ce m-am angajat ca profesor universitar în știința calculatoarelor la Universitatea Georgetown, în toamna lui 2011, obligațiile mele au crescut drastic. Dar mă pregătisem pentru acest moment. Nu numai că mi-am păstrat productivitatea în cercetare, ci *a și crescut*. Ritmul meu anterior, de a scrie două lucrări bune pe an, pe care l-am menținut pe durata anilor lejeri de studii postdoctorale, a crescut, ajungând la o medie de patru lucrări bune pe an, după ce am devenit profesor, având un program mult mai aglomerat.[5]

Cu toate acestea, oricât de impresionantă era situația pentru mine, aveam să aflu în curând că nu îmi atinsesem încă limitele cu privire la ceea ce putea produce munca profundă. Această lecție avea să survină în cel de-al treilea an de profesorat. În al treilea an la Georgetown, care a durat din toamna lui 2013 până în vara lui 2014, mi-am redirecționat atenția spre obiceiurile legate de munca profundă, căutând mai multe oportunități de a evolua. Un motiv important pentru reangajamentul față de profunzime este cartea pe care o citiți acum – care a fost scrisă, în cea mai mare parte, în această perioadă. Bineînțeles, scrierea unui manuscris de 70 000 de cuvinte impunea, brusc, o nouă constrângere asupra programului meu deja aglomerat și voiam să mă asigur că productivitatea mea academică nu avea de

suferit din această pricină. Un alt motiv pentru care am revenit la profunzime a fost apropierea procesului de titularizare. Mai aveam un an sau doi în care puteam să public, înainte de evaluarea cazului meu în vederea titularizării. Cu alte cuvinte, *acesta* era momentul pentru a-mi demonstra capacitățile (mai ales ținând cont că eu și soția mea plănuiam să ne mărim familia, propunându-ne să avem al doilea copil în anul de dinaintea titularizării). Ultimul motiv pentru care am revenit la profunzime a fost mai personal și (recunosc) ușor capricios. Candidasem și fusesem respins pentru obținerea unui grant respectabil, pe care mulți dintre colegii mei îl primeau. Eram supărat și stânjenit, așa că am decis ca, în loc să mă plâng și să mă îndoiesc de mine, să compensez pierderea grantului crescând numărul și caracterul impresionant al lucrărilor publicate – permițându-le să declare în numele meu că *știam*, de fapt, ce fac, chiar dacă solicitarea grantului respectiv nu ieșise cum îmi dorisem.

Eram deja un adept fidel al muncii profunde, dar aceste trei forțe m-au determinat să îmi împing obiceiul la extrem. Am început să refuz necruțător angajamente care presupuneau o risipă de timp și să lucrez mai mult în locuri izolate, în afara biroului. Țineam socoteala orelor de muncă profundă și o așezam într-un loc vizibil, în apropierea biroului, supărându-mă când nu reușeam să îmi măresc ritmul suficient. Poate că lucrul care a avut cel mai mare impact a fost faptul că am revenit la obiceiul meu de la MIT de a lucra la probleme în mintea mea ori de câte ori aveam ocazia – fie că plimbam câinele sau făceam naveta. În vreme ce, înainte, aveam tendința de a mă dedica mai mult muncii profunde doar pe măsură ce se apropia un termen-limită, în anul acela eram de neoprit – aproape în fiecare zi, în aproape fiecare săptămână, îmi forțam mintea să înfrunte consecințele, indiferent dacă se apropia sau nu un anumit termen de predare. Am făcut demonstrații

matematice în timp ce călătoream cu metroul și pe când curățam zăpada. Când fiul meu dormea în weekend, mă plimbam prin curte gândindu-mă, iar când eram prins în trafic, analizam metodic problemele care îmi dădeau bătăi de cap.

Pe măsură ce anul înainta, am devenit o mașinărie de muncă profundă – iar rezultatul acestei transformări m-a luat prin surprindere. În același an în care am scris o carte, iar fiul meu cel mare a ajuns la dificila vârstă de doi ani, am reușit să depășesc dublul mediei productivității mele academice, publicând *nouă* lucrări evaluate de colegi – menținându-mi, în tot acest timp, interdicția de a lucra seara.

Mă grăbesc să recunosc că anul meu de profunzime extremă a fost poate puțin exagerat: s-a dovedit a fi epuizant intelectual și, de acum înainte, voi reduce această intensitate. Dar această experiență întărește ideea care a deschis această concluzie: munca profundă este mult mai puternică decât înțeleg cei mai mulți oameni. Dedicația față de această abilitate i-a permis lui Bill Gates să profite la maximum de o oportunitate neașteptată, creând o nouă industrie, iar pe mine m-a ajutat să-mi dublez productivitatea academică în același an în care am decis să scriu, totodată, o carte. Susțin că a părăsi masele distrase pentru a te alătura celor puțini, absorbiți de concentrare este o experiență transformatoare.

Desigur, viața profundă nu este pentru toată lumea. Necesită o muncă asiduă și schimbări drastice ale obiceiurilor. Pentru mulți, trebăluiala artificială caracteristică schimburilor rapide de e-mailuri și posturile adoptate pe social media sunt reconfortante, în vreme ce munca profundă vă impune să lăsați multe din aceste lucruri în urmă. Totodată, asupra oricărui efort de a produce cele mai bune lucruri de care sunteți capabili

plutește o stânjeneală, căci sunteți forțați să înfruntați posibilitatea că performanța voastră maximă nu este (încă) atât de bună. Este mai simplu să facem comentarii cu privire la cultura noastră decât să pășim pe ringul lui Roosevelt, încercând să ne luptăm pentru a deveni mai buni.

Dar, dacă sunteți dispuși să vă învingeți zona de confort și temerile, luptând pentru a vă folosi mintea la capacitatea maximă cu scopul de a crea lucruri care contează, atunci veți descoperi, așa cum au făcut-o alții înaintea voastră, că profunzimea generează o viață bogată, plină de productivitate și sens. În Partea întâi, am citat-o pe scriitoarea Winifred Gallagher, care spunea: „Voi duce o viață focalizată, căci este cea mai bună din câte există".[6] Sunt de acord. La fel și Bill Gates. Și, acum că ați terminat de citit această carte, sper că și voi.

Note

Introducere

1. **„În camera mea de meditație", „Păstrez cheia"** și **„Sentimentul de odihnă și revigorare"**: Carl Jung, *Memories, Dreams, Reflections*, traducere de Richard Winston Pantheon, New York, 1963.
2. **„În ciuda faptului că avea mulți pacienți"** și alte informații despre obiceiurile artiștilor: Mason Currey, *Daily Rituals: How Artists Work*, Knopf, New York, 2013.
3. Următoarea cronologie a vieții și muncii lui Jung s-a dovedit, de asemenea, utilă în descifrarea rolului muncii profunde în cariera sa: Charles Cowgill, „Carl Jung", mai 1997, *http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/jung.html*.
4. Lista mea privind obiceiurile care însoțesc munca profundă a unor personalități se inspiră din următoarele surse:

    - Informațiile despre Montaigne provin din: Sarah Bakewell, *How to Live: Or A Life of Montaigne in One Question and Twenty Attempts at an Answer*, Other Press, New York, 2010.
    - Informațiile despre Mark Twain provin din: *Daily Rituals* de Mason Currey.
    - Informațiile despre Woody Allen provin din documentarul lui Robert Weide din 2011, *Woody Allen: A Documentary*.

- Informațiile despre Peter Higgs provin din: Ian Sample, „Peter Higgs Proves as Elusive as Higgs Boson after Nobel Success“, *Guardian*, 9 octombrie 2013, *http://www.theguardian.com/science/2013/oct/08/nobel-laureate-peter-higgs-boson-elusive*.
- Informațiile despre J.K. Rowling provin de pe: *https://twitter.com/jk_rowling*.
- Informațiile despre Bill Gates provin din: Robert Guth, „In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future“, *Wall Street Journal*, 28 martie 2005, *http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477*.
- Informațiile despre Neal Stephenson provin dintr-o versiune mai veche a site-ului lui Stephenson, care au fost conservate într-un instantaneu făcut de The Internet Archive, în decembrie 2003: *http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html*.

5. **„Un studiu McKinsey din 2012 a constatat că“**: Michael Chui *et al.*, „The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies“, McKinsey Global Institute, iulie 2012, *http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy*.
6. **„Se pare că netul“** și **„Nu sunt singurul“**: Nicholas Carr, „Is Google Making Us Stupid?“, *The Atlantic Monthly*, iulie-august 2008, *http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/*.
7. Faptul că N. Carr a trebuit să se mute într-o cabană pentru a termina de scris *The Shallows* provine din „Nota“ autorului din ediția necartonată a cărții.
8. **„Superputerea secolului XXI“**: Eric Barker, „Stay Focused: 5 Ways to Increase Your Attention Span“, *Barking Up*

the Wrong Tree, 18 septembrie 2013, *http://www.bakadesuyo.com/2013/09/stay-focused/*.

Capitolul 1

1. Informații despre traficul prilejuit de alegeri, înregistrat de Nate Silver, de pe site-ul *New York Times*: Marc Tracy, „Nate Silver Is a One-Man Traffic Machine for the Times", *New Republic*, 6 noiembrie 2012, *http://www.newrepublic.com/article/109714/nate-silvers-fivethirtyeight-blog-drawing-massive-traffic-new-york-times*.
2. Informații despre contractul lui Nate Silver cu ESPN/ABC News: Mike Allen, „How ESPN and ABC Landed Nate Silver", *Politico*, 22 iulie 2013, *http://www.politico.com/blogs/media/2013/07/how-espn-and-abc-landed-nate-silver-168888.html*.
3. Exemple de temeri privind metodologia lui Silver:

    - Sean M. Davis, „Is Nate Silver's Value at Risk?", *Daily Caller*, 1 noiembrie 2012, *http://dailycaller.com/2012/11/01/is-nate-silvers-value-at-risk/*.
    - Gary Marcus și Ernest Davis, „What Nate Silver Gets Wrong", *The New Yorker*, 25 ianuarie 2013, *http://www.newyorker.com/online/blogs/books/2013/01/what-nate-silver-gets-wrong.html*.

4. Informațiile despre David Heinemeier Hansson provin de pe următoarele site-uri:

    - David Heinemeier Hansson, *http://david.heinemeierhansson.com/*.

- Oliver Lindberg, „The Secrets Behind 37signals' Success", TechRadar, 6 septembrie 2010, *http://www.techradar.com/us/news/internet/the-secrets-behind-37signals-success-712499*.
- „OAK Racing", Wikipedia. *http://en.wikipedia.org/wiki/OAK_Racing*.

5. Pentru mai multe detalii despre contractele lui John Doerr: „John Doerr", *Forbes*, *http://www.forbes.com/profile/john-doerr/*.
6. Valoarea netă de 3,3 miliarde de dolari a lui John Doerr apare în pagina dedicată profilului acestuia de pe *Forbes.com*, din 10 aprilie 2014: *http://www.forbes.com/profile/john-doerr/*.
7. **„Ne aflăm la începuturile Marii Restructurări"** și **„Tehnologiile avansează galopant"**: Eric Brynjolfsson și Andrew McAfee, *Race Against the Machine: How the Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*, Digital Frontier Press, Cambridge, MA, 2011, p. 9.
8. **„Alte tehnologii, precum vizualizarea datelor, analitica, comunicațiile de mare viteză"**: *Ibid.*, p. 9.
9. **„Întrebarea-cheie va fi: vă pricepeți să lucrați cu mașinile inteligente sau nu?"**: Tyler Cowen, *Average Is Over*, Penguin, New York, 2013, p. 1.
10. Sherwin Rosen, „The Economics of Superstars", *The American Economic Review* 71.5 (decembrie 1981), pp. 845–858.
11. **„Să auzi o serie de cântăreți mediocri nu contribuie la o performanță remarcabilă"**: *Ibid.*, p. 846.
    Exemplul Instagram și semnificația sa pentru discrepanțele legate de muncă mi-au fost semnalate întâia oară de scrierile/discursurile lui Jaron Lanier.

Cum să deveniți câștigători în noua economie

12. Detalii despre instrumentele lui Nate Silver:

    - Hickey, Walter, „How to Become Nate Silver in 9 Simple Steps“, *Business Insider*, 14 noiembrie 2012, *http://www.businessinsider.com/how-nate-silver-and-fivethirty eight-works-2012-11*.
    - Nate Silver, „IAmA Blogger for FiveThirtyEight at The New York Times. Ask Me Anything“, Reddit, *http://www.reddit.com/r/IAmA/comments/166yeo/iama_bloggerfor fivethirtyeightat_the_new_york*.
    - „Why Use Stata“, *www.stata.com/why-use-stata/*.

    Exemplul SQL pe care l-am dat provine din postgreSQL, un sistem de baze de date cu sursă deschisă, popular atât în industrie, cât și (mai ales) în mediul universitar. Nu știu exact ce sistem folosește Silver, dar aproape sigur necesită o variantă a limbajului SQL utilizat în acest exemplu.

Munca profundă vă ajută să învățați rapid lucrurile grele

13. **„Lăsați-vă mintea să devină o lentilă“**: Antonin-Dalmace Sertillanges, *The Intellectual Life: Its Spirits, Conditions, Methods*, traducere de Mary Ryan, Mercier Press, Cork, Ireland, 1948, p. 95.
14. **„Dezvoltare și adâncire a minții“**: *Ibid.*, p. 13.
15. Detaliile despre practica deliberată se inspiră în mare măsură din următoarea lucrare de referință pe această

temă: K.A. Ericsson, R.T. Krampe și C. Tesch-Römer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance“, *Psychological Review* 100.3 (1993), pp. 363–406.

16. **„Negăm că aceste diferențe [dintre experți și adulții normali] sunt imuabile“**: *Ibid.*, p. 13.
17. **„Înşişi oamenii de geniu“**: Sertillanges, *The Intellectual Life,* p. 95.
18. **„Atenția difuză este aproape antitetică față de *atenția susținută*, impusă de practica deliberată“**: Ericsson, Krampe și Tesch-Römer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance“, p. 368.
19. Detalii despre neurobiologia performanței experților pot fi găsite în: Coyle, *The Talent Code*. Coyle are, de asemenea, un slideshow interesant despre mielinizare pe site-ul său: „Want to Be a Superstar Athlete? Build More Myelin“, The Talent Code, *www.thetalentcode.com/myelin.*
20. Pentru mai multe detalii despre practica deliberată, următoarele două cărți furnizează o bună și populară prezentare generală:

- Geoffrey Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, Portfolio, New York, 2008.
- Daniel Coyle, *The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How*, Bantam, New York, 2009.

Munca profundă vă ajută să produceți la un nivel înalt

21. Mai multe detalii despre Adam Grant, experiența sa și CV-ul său (de 30 de pagini) pot fi găsite pe site-ul său academic: *https://mgmt.wharton.upenn.edu/profile/1323/*.
22. Adam Grant, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*, Viking Adult, New York, 2013.
23. Articolul despre Adam Grant din *New York Times Magazine*: Susan Dominus, „The Saintly Way to Succeed", *New York Times Magazine*, 31 martie 2013, MM20.
24. Cal Newport, *How to Become a Straight-A Student: The Unconventional Strategies Used by Real College Students to Score High While Studying Less*, Three Rivers Press, New York, 2006.
25. Sophie Leroy, „Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching Between Work Tasks", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109 (2009), pp. 168–181.

Cum stau lucrurile cu Jack Dorsey?

26. **„Subminează lucrurile pe scară largă și o face în mod repetat", „Îmi fac treaba în mare parte stând în picioare la masă"** și detaliile despre programul zilnic al lui Jack Dorsey provin din următorul articol de pe *Forbes.com*: Eric Savitz, „Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square", *Forbes*, 17 octombrie 2012, *http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/*.

27. Valoarea netă a lui Jack Dorsey a fost extrasă din profilul acestuia de pe *Forbes.com*, pe 10 aprilie 2014: *http://www.forbes.com/profile/jack-dorsey/*.
28. **„Pot rezista o sâmbătă întreagă fără"**: dintr-un interviu cu Kerry Trainor, luat în octombrie 2013 de *HuffPost Live*. Clipul legat de utilizarea e-mailului este disponibil aici: *http://www.kirotv.com/videos/technology/how-long-can-vimeo-ceo-kerry-trainor-go-without/vCCBLd/*.

Capitolul 2

1. **„cel mai mare spațiu deschis din lume"** și alte informații despre noul sediu Facebook: Rose Hoare, „Do Open Plan Offices Lead to Better Work or Closed Minds?", CNN, 4 octombrie 2012, *http://edition.cnn.com/2012/10/04/business/global-office open-plan/*.
2. **„Îi încurajăm pe oameni să stea în spații deschise"** și alte informații despre sediul Square: Eric Savitz, „Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square", *Forbes*, 17 octombrie 2012, *http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square*.
3. **„rezervată adolescenților vorbăreți"** și **„noi creșteri ale productivității"**, din următorul articol *New York Times* despre mesageria instant: David Strom, „I.M. Generation Is Changing the Way Business Talks", *New York Times*, 5 aprilie 2006, *http://www.nytimes.com/2006/04/05/technology/techspecial4/05message.html*.
4. Mai multe detalii despre Hall pot fi găsite pe *Hall.com* și în acest articol: Alexia Tsotsis, „Hall.com Raises $580K from Founder's Collective and Others to Transform Realtime Collaboration", *TechCrunch*, 16 octombrie 2011, *http://*

techcrunch.com/2011/10/16/hall-com-raises-580k-from-founders-collective-and-others-to-transform-realtime-colla boration/.

5. O listă la zi cu cei peste 800 de angajați *New York Times* care folosesc Twitter: *https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members.*
6. Articolul original despre Jonathan Franzen pentru *Guardian* a fost publicat online, pe 13 septembrie 2013, cu titlul „Jonathan Franzen: What's Wrong with the Modern World". A fost șters din motive „legale".
7. Iată articolul din 4 octombrie 2013, din *Slate*, de Katy Waldman, care a ajuns să fie intitulat „Jonathan Franzen's Lonely War on the Internet Continues". Observați din URL că titlul original era și mai aspru: *http://www.slate.com/blogs/future_tense/2013/10/04/jonathan franzen_says_twitter_is_a_coercive_development_is_grumpy and_out.html.*
8. **„Franzen constituie o categorie unică"**, din răspunsul lui Jennifer Weiner către Franzen în *The New Republic*: Jennifer Weiner, „What Jonathan Franzen Misunderstands About Me", *New Republic*, 18 septembrie 2013, *http://www.newrepublic.com/article/114762/jennifer-weiner-responds-jonathan-franzen.*
9. **„perturbări masive"** și **„Dacă tocmai te-ai apucat de o treabă"**: Julian Treasure, „Sound News: More Damaging Evidence on Open Plan Offices", Sound Agency, 16 noiembrie 2011, *http://www.thesoundagency.com/2011/sound-news/more-damaging-evidence-on-open-plan-offices/.*
10. **„Subiecții au declarat"** și rezultatele aferente din: Gloria Mark, Victor M. Gonzalez și Justin Harris, „No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work", *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, ACM, NewYork, 2005.

11. **„Twitter este cocaina dependenților de media"** și alte detalii despre opiniile lui George Packer despre social media: George Packer, „Stop the World", *The New Yorker*, 29 ianuarie 2010, *http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.html*.

Gaura neagră a măsurătorilor

12. **„O metodă de comunicare «liberă și lipsită de fricțiuni»"** și alte detalii despre experimentul lui Tom Cochran legat de e-mail: Tom Cochran, „Email Is Not Free", *Harvard Business Review*, 8 aprilie 2013, *http://blogs.hbr.org/2013/04/email-is-not-free/*.
13. **„obiectiv, este dificil să măsori contribuțiile individuale"**: Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, Belknap Press, Cambridge, MA, 2014, p. 509.
14. **„neîndoielnic adevărat"**: Jim Manzi, „Piketty's Can Opener", *National Review*, 7 iulie 2014, *http://www.nationalreview.com/corner/382084/pikettys-can-opener-jim-manzi*. Prima oară am găsit citatul din Piketty în această recenzie critică atentă pe care o face Jim Manzi cărții lui Piketty.

Principiul minimei rezistențe

15. **„La început, echipa a opus rezistență"**, **„își puneau cariera în pericol"** și **„au livrat un produs mai bun clientului"**, ca și un bun rezumat al cercetărilor despre conectivitate ale lui Leslie Perlow pot fi găsite în Leslie A. Perlow și Jessica L. Porter, „Making Time Off Predictable – and Required", *Harvard Business Review*, octombrie 2009,

https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required.

16. Pentru mai multe detalii despre sistemul de gestionare a sarcinilor al lui David Allen, a se vedea cartea acestuia: David Allen, *Getting Things Done*, Viking, New York, 2001. Diagrama lui Allen, privind gestionarea sarcinilor, care cuprinde cincisprezece elemente, poate fi găsită în Allen, *Getting Things Done*, ca și online: *http://gettingthingsdone.com/pdfs/tt_workflow_chart.pdf.*

Trebăluiala, ca substitut al productivității

17. Indicele h al unui profesor universitar este (generic vorbind) cea mai mare valoare *x* care satisface următoarea regulă: „Am publicat cel puțin *x* lucrări, care au fost citate de *x* ori sau mai mult". Remarcați că această valoare reușește să surprindă atât câte lucrări ați scris și cât de des sunteți citați. Nu puteți obține un indice h ridicat producând pur și simplu o mulțime de lucrări cu valoare scăzută *sau* având un număr mic de lucrări care sunt citate deseori. Acest parametru tinde să crească de-a lungul carierei, motiv pentru care, în numeroase domenii, obiectivele indicelui h sunt legate de anumite momente de răscruce din carieră.
18. **„Pentru a face o treabă cu adevărat bună în fizică"**: citatul poate fi auzit la minutul 28:20, dintr-un interviu televizat din 1981, cu Richard Feynman, realizat pentru emisiunea BBC *Horizon* (interviul a fost difuzat în Statele Unite ca episod al documentarului *NOVA*). Videoclipul de pe YouTube cu acest interviu, pe care l-am vizionat când m-am documentat pentru această carte a fost șters între

timp din pricina plângerii făcute de BBC, cu privire la încălcarea copyrightului (*https://www.youtube.com/watch?v=Bgaw9qe7DEE*). Cu toate acestea, transcrierea citatului relevant poate fi găsită pe *http://articles.latimes.com/1988-02-16/news/mn-42968_1_nobel-prize/2*, *http://calnewport.com/blog/2014/04/20/richard-feynman-didnt-win-a-nobel-by-responding-promptly-to-e-mails/* și *http://www.worldcat.org/wcpa/servlet/DCARead?standardNo=0738201081&standardNoType=1&excerpt=true*.

19. **„Managerii înșiși se mișcă într-un ambient psihologic năucitor“**: Matthew Crawford, *Shop Class as Soulcraft*, Penguin, New York, 2009, p. 9.
20. **„a trage la șaibă“**. Acest concept este o metaforă populară în discutarea sistemului de gestionare a sarcinilor al lui David Allen; cf. Merlin Mann, „Podcast: Interview with GTD's David Allen on Procrastination“, 43 Folders, 19 august 2007, *http://www.43folders.com/2006/10/10/productive-talk-procrastination*; Wayne Schuller, „The Power of Cranking Widgets“, blogul lui Schuller, 9 aprilie 2008, *http://schuller.id.au/2008/04/09/the-power-of-cranking-widgets-gtd-times/*; și Leo Babauta, „Cranking Widgets: Turn Your Work into Stress-free Productivity, Zen Habits, 6 martie 2007, *http://zenhabits.net/cranking-widgets-turn-your-work-into/*.
21. Mai multe detalii despre interdicția Marissei Mayer de a lucra de acasă: Nicholas Carlson, „How Marissa Mayer Figured Out Work-At-Home Yahoos Were Slacking Off“, *Business Insider*, 2 martie 2013, *http://www.businessinsider.com/how-marissa-mayer-figured-out-work-at-home-yahoos-were-slacking-off-2013-3*.

22. Contul de Twitter al Alissei Rubin este @Alissanyt. Nu am dovezi clare că s-au făcut presiuni asupra ei pentru a posta mesaje pe Twitter. Dar pot face niște deducții: include „nyt" în adresa de Twitter, iar *Times* are un birou de social media care contribuie la educarea angajaților cu privire la folosirea social media (cf. *https://www.mediabistro.com/alltwitter/new-york-times-social-media-desk_b53783*), efort care a făcut ca peste 800 de angajați să posteze pe această platformă: *https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members*. Iată un exemplu de articol scris de Alissa Rubin, peste care am dat în timp ce scriam acest capitol: Alissa J. Rubin și Maïa de la Baume, „Claims of French Complicity in Rwanda's Genocide Rekindle Mutual Resentment", *New York Times*, 8 aprilie 2014, *http://www.nytimes.com/2014/04/09/world/africa/claims-of-french-complicity-in-rwandas-genocide-rekindle-mutual-resentment.html?ref=alissajohannsenrubin*.
23. Neil Postman, *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*, Vintage Books, NewYork, 1993.
24. **„Nu le face ilegale"**: *Ibid.*, p. 48.
25. **„Această predilecție de a vedea «Internetul» ca pe o sursă de înțelepciune"**: Evgeny Morozov, *To Save Everything, Click Here*, Public Affairs, New York, 2013, p. 25.

Capitolul 3

1. **„Fac toată treaba manual"**: din declarația artistică a lui Ric Furrer, care poate fi găsită online, laolaltă cu detalii

biografice generale despre Furrer și informații despre afacerea sa: *http://www.doorcountyforgeworks.com.*

2. **„Această parte, topirea inițială"**, **„Trebuie să fii foarte blând"**, **„Este gata"** și **„Să o faci cum trebuie este cel mai complicat lucru"**: din documentarul PBS „Secrets of the Viking Swords", care este un episod din serialul *NOVA*, difuzat prima dată pe 25 septembrie 2013. Pentru mai multe informații despre episod și vizionare online, a se vedea: *http://www.pbs.org/wgbh/nova/ancient/secrets-viking-sword.html.*
3. **„Satisfacția de a te manifesta concret"**: Crawford, *Shop Class as Soulcraft*, p. 15.
4. **„Lumea superautostrăzilor informației"**: din declarația artistică a lui Ric Furrer: *http://www.doorcountyforgeworks.com.*

Argumentul neurologic al profunzimii

5. **„nu doar cancer"**, **„Boala aceasta dorește să"** și **„filme, plimbări"**: Winifred Gallagher, *Rapt: Attention and the Focused Life*, New York, Penguin, 2009, p. 3.
6. **„Precum degetele care arată spre lună"**: *Ibid.*, p. 2.
7. **„Cine ești"**: *Ibid.*, p. 1.
8. **„buton de resetare"**: *Ibid.*, p. 48.
9. **„În loc să continuați să vă concentrați"**: *Ibid.*, p. 49.
10. Deși *Rapt* furnizează un rezumat bun al cercetărilor despre pozitivitate făcute de Barbara Fredrickson (a se vedea paginile 48–49), mai multe detalii pot fi găsite în cartea din 2009, scrisă de Fredrickson pe această temă: Barbara Frederickson, *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions,*

Overcome Negativity, and Thrive, Crown Archetype, New York, 2009.

11. Cercetarea Laurei Carstensen apare în *Rapt* (a se vedea paginile 50–51). Pentru mai multe informații, a se vedea următorul articol: Laura L. Carstensen și Joseph A. Mikels, „At the Intersection of Emotion and Cognition: Aging and the Positivity Effect“, *Current Directions in Psychological Science* 14.3 (2005), pp. 117–121.
12. **„concentrare atât de intensă“**: Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row Publishers New York, 1990, p. 71 [Carte apărută și în limba română cu titlul *Flux – psihologia fericirii*, traducere de Monica Lungu, Editura Publica, București, 2015 – n.r.].
13. **„Cinci ani de studiere“**: Gallagher, *Rapt*, p. 13.
14. **„Îmi voi alege țintele cu grijă“**: *Ibid.*, p. 14.

Argumentul psihologic al profunzimii

15. Pentru mai multe detalii despre metoda mostrei de experiență, citiți articolul original aici: Reed Larson și Mihaly Csikszentmihalyi, „The Experience Sampling Method“, *New Directions for Methodology of Social & Behavioral Science* 15 (1983), pp. 41–56.
    De asemenea, puteți găsi un scurt rezumat al tehnicii pe Wikipedia: *http://en.wikipedia.org/wiki/Experience_sampling_method*.
16. **„Cele mai bune momente survin, de obicei“**: Csikszentmihalyi, *Flow*, p. 3.
17. **„În mod ironic, este mai ușor să ne bucurăm de slujbe“**: *Ibid.*, p. 162.
18. **„slujbele ar trebui reconcepute“**: *Ibid.*, p. 157.

Argumentul filosofic al profunzimii

19. **„Lumea era“**: Hubert Dreyfus și Sean Dorrance Kelly, *All Things Shining: Reading the Western Classics to Find Meaning in a Secular Age*, Free Press, New York, 2011, p. xi.
20. **„Adoptarea metafizică a individului autonom, care a survenit odată cu Iluminismul“**: *Ibid.*, p. 204.
21. **„Pentru că fiecare bucată de lemn este distinctă“**: *Ibid.*, p. 210.
22. **„nu este să *genereze* semnificație“**: *Ibid.*, p. 209.
23. **„Codurile frumoase sunt scurte și concise“**: dintr-un interviu THNKR cu Santiago Gonzalez, disponibil online: *https://www.youtube.com/watch?v=DBXZWB_dNsw*.
24. **„Noi, cei care nu facem decât să tăiem piatra“** și **„În cadrul structurii generice“**: din prefața cărții lui Andrew Hunt și David Thomas, *The Pragmatic Programmer: From Journeyman to Master*, Addison-Wesley Professional, New York, 1999.

Homo Sapiens Profundus

25. **„Voi duce o viață focalizată“**: Gallagher, *Rapt*, p. 14.

Regula #1

1. W. Hofmann, R. Baumeister, G. Förster și K. Vohs, „Everyday Temptations: An Experience Sampling Study of Desire, Conflict, and Self-Control“, *Journal of Personality and Social Psychology* 102.6 (2012), pp. 1318–1335.

2. **„Dorința s-a dovedit a fi norma, nu excepția“**: Baumeister, Roy F., și John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, Penguin Press, New York, 2011, p. 3.
3. **„să ia o pauză de la munca [asiduă]“**: *Ibid.*, p. 4.
4. Studiu original: Baumeister, R., E. Bratlavsky, M. Muraven și D.M. Tice, „Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?“, *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998), pp. 1252–1265.

Decideți-vă ce filosofie a profunzimii adoptați

5. **„Ceea ce fac necesită ore îndelungi de studiu“** și **„Sunt un om fericit“**: de pe pagina web a lui Donald Knuth: *http://www-cs-faculty.stanford.edu/~uno/email.html.*
6. **„Persoanele care doresc să îmi tulbure concentrarea“**: de pe vechiul site al lui Neal Stephenson, pe o pagină numită „My Ongoing Battle with Continuous Partial Attention“, arhivată în decembrie 2003: *http://web.archive.org/web/20031231203738/http://www.well.com/~neal/.*
7. **„ecuația productivității este una nonliniară“**: de pe vechiul site al lui Neal Stephenson, pe o pagină numită „Why I Am a Bad Correspondent“, arhivată în decembrie 2003: *http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html.*
8. Neal Stephenson, *Anathem*, William Morrow, New York, 2008.
9. Pentru mai multe detalii despre conexiunea dintre *Anathem* și tensiunea dintre concentrare și perturbare, a se vedea „Interview with Neal Stephenson“, publicat pe *GoodReads.*

com, în septembrie 2008: *http://www.goodreads.com/interviews/show/14.Neal_Stephenson*.

10. **„Aceea era şansa mea"**: din celebrul articol (pe internet) „Don't Break the Chain" de Brad Isaac, scris pentru *Lifehacker.com*: *http://lifehacker.com/281626/jerry-seinfelds-productivity-secret*.
11. **„unul dintre cei mai buni ziarişti de revistă din America"**: Christopher Hitchens, „Touch of Evil", *London Review of Books*, 22 octombrie 1992, *http://www.lrb.co.uk/v14/n20/christopher-hitchens/touch-of-evil*.
12. Walter Isaacson și Evan Thomas, *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*, Simon and Schuster, New York, 2012, reeditare. (Versiunea originală a cărții a fost publicată în 1986, dar a fost de curând republicată într-o ediție cartonată, probabil datorită succesului editorial recent înregistrat de Isaacson.)
13. **„poveste cu straturi multiple"** și **„dăduseră naştere unui Plutarh al Războiului Rece"**: din fragmentele recenziilor cărții lui Walter Isaacson, *The Wise Men*, pe care le-am găsit în prezentările incluse pe coperta cărții, reproduse pe site-ul oficial al Editurii Simon and Schuster, pe pagina dedicată cărții: *http://books.simonandschuster.com/The-Wise-Men/Walter-Isaacson/9781476728827*.

Ritualizați

14. **„fiecare centimetru din biroul newyorkez al [lui Caro]"**, **„M-am instruit"** și alte detalii despre obiceiurile lui Robert Caro: Jonathan Darman, „The Marathon Man", *Newsweek*, 16 februarie 2009, pe care am descoperit-o prin următoarea postare: „Robert Caro", pe blogul lui Mason

Currey, *Daily Routines*: *http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2009/02/robert-caro.html*.

15. Informațiile despre Charles Darwin mi-au parvenit prin postarea „Charles Darwin“ de pe *Daily Routines* al lui Mason Currey, din 11 decembrie 2008, *http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2008/12/charles-darwin.html*.
16. La rândul său, postarea se inspiră din *Charles Darwin: A Companion* de R.B. Freeman, accesată de Currey din *The Complete Work of Charles Darwin Online*.
17. **„Există o idee populară că artiștii“**: din următorul articol de pe *Slate.com*: Mason Currey, „Daily Rituals“, *Slate*, 16 mai 2013, *http://www.slate.com/articles/arts/culturebox/features/2013/daily_rituals/john_updike_william_faulkner_chuck_close_they_didn_t_wait_for_inspiration.html*.
18. **„[Marile minți creative] gândesc ca artiștii“**: din David Brooks, „The Good Order“, *New York Times*, 25 septembrie 2014, *op-ed.http://www.nytimes.com/2014/09/26/opinion/david-brooks-routine-creativity-and-president-obamas-un-speech.html?_r=1*.
19. **„Doar ideile dobândite în urma plimbării sunt valoroase.“**: Am găsit acest citat din Nietzsche în excelenta carte despre plimbare și filosofie: Frédérick Gros, *A Philosophy of Walking*, traducere de John Howe, Verso Books, New York, 2014.

Faceți gesturi grandioase

20. **„În timp ce terminam *Talismanele morții*, într-o zi a venit“**: din transcrierea interviului lui Rowling din 2010, luat de Oprah Winfrey, aflată pe pagina Harry Potter:

http://www.harrypotterspage.com/2010/10/03/transcript-of-oprah-interview-with-j-k-rowling/.

21. Detaliile legate de J.K. Rowling și lucrul la Balmoral Hotel: Simon Johnson, „Harry Potter Fans Pay £1,000 a Night to Stay in Hotel Room Where JK Rowling Finished Series“, *Telegraph*, 20 iulie 2008, *http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/2437835/Harry-Potter-fans-pay-1000-a-night-to-stay-in-hotel-room-where-JK-Rowling-finished-series.html.*
22. Pentru mai multe detalii despre Săptămânile de Gândire ale lui Bill Gates: Robert A Guth, „In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future“, *Wall Street Journal*, 28 martie 2005, *http://online.wsj.com/news/articles/SB1111966* Hubert *25830690477?mg= reno64-wsj.*
23. **„Sunt două luni și jumătate“**: din următorul interviu cu autorul: Robert Birnbaum, „Alan Lightman“, *Identity Theory*, 16 noiembrie 2000, *http://www.identitytheory.com/alan-lightman/.*
24. Cartea lui Michael Pollan despre construirea unei cabane destinate scrisului: Michael Pollan, *A Place of My Own: The Education of an Amateur Builder*, Random House, New York, 1997.
25. Pentru mai multe detalii despre strădania lui William Shockley pentru a inventa tranzistorul cu joncțiune: „Shockley Invents the Junction Transistor“, PBS, *http://www.pbs.org/transistor/background1/events/junctinv.html.*
26. **„ADN-ul interesat de lucruri care îți iau ochii“**: dintr-o postare pe blog de Shankman: „Where's Your Home?“, site-ul lui Peter Shankman, 2 iulie 2014, *http://shankman.com/where-s-your-home/.*
27. **„Călătoria m-a costat 4 000 de dolari“**: dintr-un interviu cu Shankman: Dyan Machan, „Why Some Entreprene-

urs Call ADHD a Superpower“, MarketWatch, 12 iulie 2011, *http://www.marketwatch.com/story/entrepreneurs-superpower-for-some-its-adhd-1310052627559*.

Nu lucrați singuri

28. Articolul din *Bloomberg Businessweek*, din iulie 2013, de Venessa Wong, intitulat „Ending the Tyranny of the Open-Plan Office“: *http://www.bloomberg.com/articles/2013-07-01/ending-the-tyranny-of-the-open-plan-office*. Acest articol oferă mai multe informații despre efectul negativ al spațiilor de lucru deschise asupra productivității angajaților.
29. Referința la cei 2 800 de angajați menționați în legătură cu dimensiunea biroului deschis al Facebook provine din următorul articol din *Daily Mail*, din martie 2014: Mark Prigg, „Now That’s an Open Plan Office“, *http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2584738/Now-THATS-open-plan-office-New-pictures-reveal-Facebooks-hacker-campus-house-10-000-workers-ONE-room.html*.
30. **„Să faciliteze comunicarea și fluxul ideilor“**: Maria Konnikova, „The Open-Office Trap“, *The New Yorker*, 7 ianuarie 2014, *http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap*.
31. **„Spațiul deschis este spectaculos“**: Seth Stevenson, „The Boss with No Office“, *Slate*, 4 mai 2014, *http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/05/open_plan offices_the_new_trend_in_workplace_design.1.html*.
32. **„Îi încurajăm pe oameni să rămână vizibili“**: Eric Savitz, „Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square“, *Forbes*, 17 octombrie 2012, *http://www.forbes.com/sites/erics-*

avitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/.

33. Citatele din *New Yorker* despre Building 20, ca și despre contextul general și listele de invenții provin dintr-un articol din 2012, din *New Yorker*, la care se adaugă, într-o măsură mai mică, experiența directă a autorului legată de folclorul MIT: Jonah Lehrer, „Groupthink“, *The New Yorker*, 30 ianuarie 2012, *http://www.newyorker.com/ magazine/2012/01/30/groupthink*.
34. **„să traversezi holul“** și informațiile despre Mervin Kelly și țelurile acestuia cu privire la Laboratoarele Bell din campusul din Murray Hill: Jon Gertner, „True Innovation“, *New York Times*, 25 februarie 2012, *http://www.nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html*.
35. Un rezumat interesant al istoriei invenției tranzistorului poate fi găsit în „Transistorized!“, pe site-ul PBS: *http://www.pbs.org/transistor/album1/*. O istorie mai detaliată poate fi găsită în Capitolul 7 al cărții lui Walter Isaacson din 2014, *The Innovators*, Simon and Schuster, New York.

Executați ca o companie

36. **„Cum fac asta?“**: Chris McChesney, Sean Covey și Jim Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, Simon and Schuster, New York, 2004, pp. xix– xx.
37. Clayton Christensen vorbește și el despre experiența sa cu Andy Grove într-un articol din *Harvard Business Review*, „How Will You Measure Your Life?“, iulie-august 2010, pe care l-a dezvoltat ulterior, scriind o carte cu același nume:

http://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life/ar/1.

38. **„Cu cât încercați să faceți mai mult“**: McChesney, Covey și Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, p. 10.
39. **„Dacă doriți să câştigați războiul atenției“**: David Brooks, „The Art of Focus“, *New York Times*, 3 iunie 2013, *http://www.nytimes.com/2014/06/03/opinion/brooks-the-art-of-focus.html? hp&rref=opinion&_r=2.*
40. **„Când îi aflați“**: McChesney, Covey și Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, p. 12.
41. **„Oamenii joacă diferit când țin scorul“**: *Ibid.*, p. 12.
42. **„Un ritm creat prin şedințe regulate şi frecvente“** și **„execuția are cu adevărat loc“**: *Ibid.*, p. 13.

Fiți leneși

43. **„Nu sunt ocupat“** și **„Trândăvia nu este doar o vacanță“**: Tim Kreider, „The Busy Trap“, *New York Times*, 30 iunie 2013, *http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/06/30/the-busy-trap/.*
44. Multe (deși nu toate) dintre cercetările citate pentru a susține valoarea timpului liber mi-au fost aduse la cunoștință prin intermediul unui articol detaliat din *Scientific American* pe acest subiect: Ferris Jabr, „Why Your Brain Needs More Downtime“, *Scientific American*, 15 octombrie 2013, *http://www.scientificamerican.com/article/mental-downtime/.*
45. **„Literatura ştiințifică subliniază“**: din prezentarea lui Ap Dijksterhuis, Maarten W. Bos, Loran F. Nordgren și Rick B. van Baaren, „On Making the Right Choice: The

Deliberation-Without-Attention Effect“, *Science* 311.5763 (2006), pp. 1005–1007.
46. Studiul despre teoria restaurării atenției descris în text: Marc G. Berman, John Jonides și Stephen Kaplan, „The Cognitive Benefits of Interacting with Nature“, *Psychological Science* 19.12 (2008), pp. 1207–1212.
47. Am afirmat că acest studiu este „frecvent citat“ pe baza celor peste 400 de citări identificate de Google Scholar, începând cu noiembrie 2014.
48. Un articol online în care Berman vorbește despre acest studiu și TRA la nivel mai general (sursa citatelor mele din Berman): Marc Berman, „Berman on the Brain: How to Boost Your Focus“, *Huffington Post*, 2 februarie 2012, *http://www.huffingtonpost.ca/marc-berman/attention-restoratio-theory-nature_b_1242261.html*.
49. Rachel Kaplan și Stephen Kaplan, *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
50. K.A. Ericsson, R.T. Krampe și C. Tesch-Römer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance“, *Psychological Review* 100.3 (1993), pp. 363–406.
51. **„Angajamentul de a face un plan specific pentru îndeplinirea unui obiectiv“**: din E.J. Masicampo și Roy F. Baumeister, „Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals“, *Journal of Personality and Social Psychology* 101.4 (2011), p. 667.

Regula #2

1. Estimarea mea, referitoare la „sute de mii“ de oameni care studiază Talmudul zilnic provine dintr-un articol de Shmu-

el Rosner, „A Page a Day“, *New York Times*, 1 august 2012 (*http://latitude.blogs.nytimes.com/2012/08/01/considering-seven-and-a-half-years-of-daily-talmud-study/*), ca și din corespondența mea personală cu Adam Marlin.

2. **„Așadar, avem o unitate de măsură care ne permite să-i împărțim pe oameni“** și **„Oamenii cu care vorbim continuu au afirmat“**: interviul lui Clifford Nass, din 10 mai 2013, cu Ira Flatow, la emisiunea *Talk of the Nation: Science Friday*, de pe NPR. Fișierul audio și transcrierea acestuia sunt disponibile online: „The Myth of Multitasking“, *http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth-of-multitasking*. Din nefericire, Nass a murit neașteptat la doar șase luni după acest interviu.

Nu luați pauză de la perturbări. În schimb, luați pauză de la concentrare.

3. William Powers, *Hamlet's BlackBerry: Building a Good Life in a Digital Age*, Harper, New York, 2010.
4. **„Faceți ceea ce făcea Thoreau“**: „Author Disconnects from Communication Devices to Reconnect with Life“, *PBS NewsHour*, 16 august 2010, *http://www.pbs.org/newshour/bb/science-july-dec10-hamlets08-16/*.

Lucrați ca Teddy Roosevelt

5. Informațiile generale despre obiceiurile de la Harvard ale lui Theodore Roosevelt provin din fantastica biografie a lui Edmund Morris: Edmund Morris, *The Rise of Theodore Roosevelt*, Random House, New York, 2001. Paginile 61–65

includ, cu precădere, catalogul activităților lui Roosevelt de la colegiu și un fragment dintr-o scrisoare a viitorului președinte către mama sa, în care își schițează obiceiurile de lucru. Calculul precis, care arată că Roosevelt dedica temelor școlare un sfert din ziua sa obișnuită, se află la pagina 64.

6. **„gamă uimitoare de interese"**: Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*, p. 64.
7. Recepția pozitivă pe care o face *Nuttall Bulletin* cărții lui Roosevelt provine din notele de final ale lui Morris: mai exact, nota 37 din capitolul intitulat „The Man with the Morning in His Face".
8. **„Unul dintre cei mai pricepuți"**: Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*, p. 67. I-am atribuit această evaluare lui Morris, deși este oarecum indirectă, căci autorul susține, de fapt, aici că tatăl lui Roosevelt trebuie să fi avut acest sentiment față de fiul său, după publicarea cărții *The Summer Birds of the Adirondacks*.
9. **„Timpul petrecut la birou"**: Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*, p. 64.

Memorați un pachet de cărți

10. Citatele din Daniel Kilov provin din corespondența personală. Unele informații legate de evoluția sa provin din biografia lui existentă online, *http://mentalathlete.wordpress.com/about/*, și din Lieu Thi Pham, „In Melbourne, Memory Athletes Open Up Shop", ZDNet, 21 august 2013, *http://www.smartplanet.com/blog/global-observer/in-melbourne-memory-athletes-open-up-shop/*. Mai multe detalii despre punctajele lui Kilov (reușitele în memorare), obținute

la cele două campionate la care a fost medaliat, pot fi găsite pe site-ul World Memory Statistics: *http://www.world-memory-statistics.com/competitor.php?id=1102*.

11. Joshua Foer, *Moonwalking with Einstein: The Art and Science of Remembering Everything*, Penguin, New York, 2011.
12. **„Am descoperit că una dintre cele mai mari"**: Benedict Carey, „Remembering, as an Extreme Sport", *New York Times*, Well Blog, 19 mai 2014.
13. Pentru conexiuni mai interesante între memorare și gândirea generală, a se vedea: *The Art of Memory* de Frances A. Yates, care a fost publicată prima oară în 1966. Cea mai accesibilă versiune pare a fi frumoasa ediție din 2001, publicată de University of Chicago Press.

Regula #3

1. **„Cel mai conectat om din lume"**, **„Eram epuizat"**, **„Până la finalul primei săptămâni"**, **„Sfârșitul a venit prea curând"** și informații generale despre experimentul lui Baratunde Thurston: din articolul lui Baratunde Thurston, „#UnPlug", care a apărut în numărul din iulie-august 2013 al *Fast Company*, *http://www.fastcompany.com/3012521/unplug/baratunde-thurston-leaves-the-internet*.
2. Referința la utilizarea platformei Twitter de către Thurston vizează mesajele din 13 martie 2014, postate cu numele de utilizator Twitter @Baratunde.
3. **„Ceea ce m-a atras inițial la Facebook a fost divertismentul"**, **„[Când] mi-am făcut cont prima oară"** și **„[Folosesc] Facebook deoarece"**: extrase din secțiunile de comentarii ale următoarelor două postări pe blog pe care le-am scris în toamna lui 2013:

- „Why I'm (Still) Not Going to Join Facebook: Four Arguments That Failed to Convince Me", *http://calnewport.com/blog/2013/10/03/why-im-still-not-going-to-join-facebook-four-arguments-that-failed-to-convince-me/*.
- „Why I Never Joined Facebook", *http://calnewport.com/blog/2013/09/18/why-i-never-joined-facebook/*.

4. Pentru mai multe detalii despre Forrest Pritchard și Smith Meadows Farms: *http://smithmeadows.com/*.

Aplicați legea puținelor lucruri vitale în obiceiurile legate de internet

5. **„Cine spune că fanii mei vor să primească vești de la mine"**: dintr-un discurs al lui Malcolm Gladwell care a avut loc la International Digital Publishing Forum, din cadrul BookExpo America Convention, organizat în mai 2013, în New York City. Un rezumat al discursului, inclusiv citatele din care am redat fragmente în acest capitol și niște fragmente video pot fi găsite în „Malcolm Gladwell Attacks NYPL: «Luxury Condos Would Look Wonderful There»", *Huffington Post*, 29 mai 2013. *http://www.huffingtonpost.com/2013/05/29/malcolm-gladwell-attacks-_n_3355041.html*.
6. **„Nu trimit tweeturi"** și **„Este uimitor cât de exagerat de accesibili"**: din următorul interviu cu Michael Lewis: Nicole Allan, „Michael Lewis: What I Read", *The Wire*, 1 martie 2010. *http://www.thewire.com/entertainment/2010/03/michael-lewis-what-i-read/20129/*.
7. **„Iar acum, aproape un an mai târziu"**: din „Why Twitter Will Endure" de David Carr pentru *New York Times*, în

ianuarie 2010: *http://www.nytimes.com/2010/01/03/weekin review/03carr.html.*

8. **„Twitter este precum cocaina pentru cei dependenți de media"**: dintr-un articol online, scris pentru site-ul *New Yorker*: George Packer, „Stop the World", *The New Yorker*, 29 ianuarie 2010, *http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.html.*
9. *Legea celor câteva elemente vitale* este discutată în numeroase surse. Cartea din 1998 a lui Richard Koch, *The 80/20 Principle* (Crown, New York, 1998), pare a fi contribuit la reintroducerea ideii pe piața afacerilor. Mega bestsellerul din 2007 al lui Tim Ferriss, *The 4-Hour Workweek* (Crown, New York, 2007), a popularizat-o mai mult, mai ales în rândurile comunității de antreprenori din tehnologie. Pagina Wikipedia despre principiul Pareto conține un bun rezumat al diverselor contexte în care se aplică această idee generală (multe dintre exemplele mele sunt extrase de aici): *http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle.*

Renunțați la social media

10. **„Totul este mai incitant când e o petrecere"** și informații generale despre „petrecerea de ambalare" a lui Ryan Nicodemus: „Day 3: Packing Party", *The Minimalists. http://www.theminimalists.com/21days/day3/.*
11. Statistica legată de numărul mediu de persoane care te urmăresc pe Twitter provine din: „Average Twitter User Is an American Woman with an iPhone and 208 Followers", *Telegraph*, 11 octombrie 2012, *http://www.telegraph.co.uk/*

technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-American-woman-with-an-iPhone-and-208-followers.html.

12. Fiți rezervați cu privire la această statistică. Un număr mic de membri Twitter sunt urmăriți de atât de mulți oameni, încât media ajunge să fie distorsionată, mărindu-se. Probabil mediana ar fi mult mai scăzută. Dar, ambele statistici includ utilizatori care și-au creat cont doar pentru a încerca serviciul sau pentru a citi mesajele postate și care nu au făcut niciodată o încercare serioasă de a atrage oameni care să îi urmărească sau de a scrie mesaje. Dacă ne-am limita atenția la cei care postează mesaje și doresc să fie urmăriți, atunci numărul persoanelor care îi urmăresc ar fi mai mare.

Nu folosiți internetul pentru a vă distra

13. **„Să ne gândim la un londonez care"**, **„marea și profunda greșeală"**, **„în acele șaisprezece ore este liber"** și **„Ce? Spuneți că investindu-vă total energia"**: din capitolul 4, în Arnold Bennett, *How to Live on 24 Hours a Day*. Publicată inițial în 1910. Citatele sunt din versiunea gratuită a textului, existentă în format HTML, pe Project Gutenberg: *http://www.gutenberg.org/files/ 2274/2274-h/2274-h.htm.*

Regula #4

1. **„Oamenii ar trebui să se bucure de vreme vara"** și notele generale despre decizia lui Jason Fried de a face ca 37signals (acum Basecamp) să adopte o săptămână de lucru de patru zile: „Workplace Experiments: A Month to Yourself",

Signal v. Noise, 31 mai 2012, *https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself*.

2. **„Aglomerarea a 40 de ore în patru zile“**: dintr-o critică de pe *Forbes.com*, țintită spre Fried: Tara Weiss, „Why a Four-Day Work Week Doesn't Work“, *Forbes*, 18 august 2008, *www.forbes.com/2008/08/18/careers-leadership-work-leadership-x_tw_0818workweek.html*.
3. **„Scopul săptămânii de lucru de patru zile“** și **„Puțini oameni lucrează chiar și opt ore pe zi“**: din răspunsul lui Fried pe blogul companiei sale: „Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week“, *Signal v. Noise*, 20 august 2008, *http://signalvnoise.com/posts/1209-forbes-misses-the-point-of-the-4-day-work-week*.
4. **„Luam cinci zile la rând“**: de pe blogul companiei lui Fried: „Workplace Experiments“, *https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself*.
5. **„Cum ne putem permite“**: dintr-un articol *Inc.com*: Jason Fried, „Why I Gave My Company a Month Off“, *Inc.*, 22 august 2012, *http://www.inc.com/magazine/201209/jason-fried/why-company-a-month-off.html*.
6. Notele legate de câte ore pe zi de practică deliberată sunt posibile provin de la pagina 370, din K.A. Ericsson, R.T. Krampe și C. Tesch-Römer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance“, *Psychological Review* 100.3 (1993), pp. 363–406.

Programați-vă fiecare minut al zilei

7. Statisticile privind obiceiurile legate de vizionarea emisiunilor TV în Marea Britanie provin din acest articol din *Guardian*, de Mona Chalabi, publicat pe 8 octombrie 2013:

„Do We Spend More Time Online or Watching TV?“, *http://www.theguardian.com/politics/reality-check/2013/oct/08/spend-more-time-online-or-watching-tv-internet*.

8. Articolul de Laura Vanderkam din *Wall Street Journal*: „Overestimating Our Overworking“, 29 mai 2009, *http://online.wsj.com/news/articles/SB124355233998464405*.
9. **„Cred că subestimezi mult prea mult“**: din comentariul #6 la postarea de blog „Deep Habits: Plan Your Week in Advance“, 8 august 2014, *http://calnewport.com/blog/2014/08/08/deep-habits-plan-your-week-in-advance*.

Încheiați munca la 17:30

10. **„Miturile și datele înspăimântătoare abundă“** și informațiile generale despre deprinderea Radhikăi Nagpal bazată pe productivitatea programului fix: „The Awesomest 7-Year Postdoc or: How I Learned to Stop Worrying and Love the Tenure-Track Faculty Life“, *Scientific American*, 21 iulie 2013, *http://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/2013/07/21/the-awesomest-7-year-postdoc-or-how-i-learned-to-stop-worrying-and-love-the-tenure-track-faculty-life/*.
11. Estimarea lui Matt Welsh privind numărul tipic de călătorii făcute de profesorii universitari aflați la începutul carierei: „The Fame Trap“, *Volatile and Decentralized*, 4 august 2014. *http://matt-welsh.blogspot.com/2014/08/ the-fame-trap.html*.
12. Numărul din *Science* pe a cărui copertă apare munca Radhikăi Nagpal: *http://www.sciencemag.org/content/343/6172.toc*; *Science* 343.6172 (14 februarie 2014), pp. 701–808.

13. **„Ne erodăm încet capacitatea de a explica“**: John Freeman, *The Tyranny of E-mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox*, Scribner, New York, 2009, p. 13.
14. Pentru a vedea filtrele mele destinate expeditorilor în acțiune: *http://calnewport.com/contact/*.
15. **„Așadar, când i-am trimis e-mail lui Cal să îl întreb“**: Jocelyn Glei, „Stop the Insanity: How to Crush Communication Overload“, 99U, *http://99u.com/articles/7002/stop-the-insanity-how-to-crush-communication-overload*.
16. **„La un moment dat, numărul oamenilor care îl contactau“** și alte detalii despre filtrele lui Clay Herbert și Antonio Centeno: Michael Simmons, „Open Relationship Building: The 15-Minute Habit That Transforms Your Network“, *Forbes*, 24 iunie 2014, *http://www.forbes.com/sites/michaelsimmons/2014/06/24/open-relationship-building-the-15-minute-habit-that-transforms-your-network/*.
17. Remarcați că acest articol de pe *Forbes.com* discută, de asemenea, genul de filtru pe care îl folosesc eu în selectarea expeditorilor. (I-am sugerat denumirea de „filtrare a expeditorilor“ autorului articolului, Michael Simmons, care este totodată un vechi prieten de-al meu.)
18. **„Deprindeți obiceiul de a lăsa să se întâmple mici lucruri rele“**: de pe blogul lui Tim Ferriss: „The Art of Letting Bad Things Happen“, The Tim Ferriss Experiment, 25 octombrie 2007, *http://fourhourworkweek.com/2007/10/25/weapons-of-mass-distractions-and-the-art-of-letting-bad-things-happen/*.

Concluzie

1. **„Un act extraordinar de concentrare“**: dintr-un articol pentru *Harvard Gazette*: Walter Isaacson, „Dawn of a Revolution“, septembrie 2013. *http://news.harvard.edu/gazette/story/2013/09/dawn-of-a-revolution/*.
2. **„Singura trăsătură care îl diferenția [pe Gates de Allen] era concentrarea“**: Walter Isaacson, *The Innovators*, Simon and Schuster, New York, 2014 [Carte apărută și în limba română cu titlul *Inovatorii*, traducere de Dan Crăciun, Editura Publica, București, 2015 –n.r.]. Citatul provine de la minutul 9:55, Capitolul 6 al Părții a doua a versiunii audio integrale a cărții, de pe *Audible.com*.
3. Detaliile poveștii despre Bill Gates provin în principal din Isaacson, „Dawn of a Revolution“, articol pe care Walter Isaacson l-a extras (modificându-l) din *Innovators*. Însă am extras totodată câteva detalii contextuale din excelenta biografie de afaceri din 1994 a lui Stephen Manes. Stephen Manes, *Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry – and Made Himself the Richest Man in America*, Doubleday, New York, 1992.
4. Cal Newport, *So Good They Can't Ignore You: Why Skill Trumps Passion in the Quest for Work You Love*, Business Plus, New York, 2012.
5. Puteți găsi o listă cu lucrările mele din domeniul științei calculatoarelor, organizate pe ani, pe site-ul meu academic: *http://people.cs.georgetown.edu/~cnewport*. Lucrările publicate din anul în care m-am dedicat noțiunii de profunzime se regăsesc sub 2014. Remarcați că cei care se ocupă de teoria științei calculatoarelor, cum este cazul meu, publică, în principal, în cadrul unor conferințe competitive, nu

în jurnale, și că avem tendința de a enumera autorii alfabetic, nu în ordinea contribuțiilor.

6. **„Voi duce o viață focalizată“**: Gallagher, *Rapt*, p. 14.

IPOTEZA MUNCII PROFUNDE: abilitatea de a îndeplini o muncă profundă devine din ce în ce mai rară și, implicit, din ce în ce mai valoroasă în economia noastră. Drept urmare, cei foarte puțini care cultivă și, mai apoi, transformă această abilitate în esența vieții lor profesionale, vor prospera. *Deep Work* are două țeluri: primul, abordat în Partea întâi, este de a convinge cititorii că ipoteza muncii profunde este adevărată. Cel de-al doilea, dezvoltat în Partea a doua, este de a-i învăța pe cititori să profite de această realitate, antrenându-și mintea și transformându-și obiceiurile de lucru prin plasarea muncii profunde în centrul vieții lor profesionale.

În loc să susțină că perturbările sunt nocive, Cal Newport celebrează forța opusului acestora în noua sa carte, *Deep Work*, pe care o împarte în două părți. Mai întâi, demonstrează că, în aproape orice profesie, cultivarea unei etici a muncii profunde va produce beneficii majore. Ulterior, prezintă cititorilor patru reguli prin care pot deprinde abilitatea de a se concentra intens, transformându-și astfel mintea și obiceiurile.

Deep Work este un ghid indispensabil tuturor celor care caută succesul focalizat într-o lume a perturbărilor.



PUBLICA

Str. Ștefan Mihăileanu 28A
Sect.2, București,
Tel. 021 231 52 18
carte@publica.ro
www.publica.ro

Pe măsură ce automatizarea și externalizarea reconfigurează spațiul de lucru, abilitatea de care avem nevoie este aceea de a îndeplini o muncă profundă. Cartea lui Cal Newport ne învață cum ne putem concentra intens, într-un mediu lipsit de perturbări, lucru care ne ajută să învățăm rapid și să atingem performanța. Gândiți-vă că este un fel de calistenie pentru minte și începeți programul de astăzi. **DANIEL PINK, autorul cărților *Drive* și *A vinde e omenește***

Cal Newport vorbește despre importanța abilității omului de a se concentra intens și descrie pașii prin care putem deprinde această abilitate pentru a atinge performanța. **ADAM GRANT, autorul cărților *A da și a lua* și *Originalii***

Cartea conține o serie de tactici pentru profesioniștii de toate felurile, prin intermediul cărora se pot diferenția de restul jucătorilor din piața aglomerată a talentelor. *Deep Work* ne arată de ce Cal Newport este unul dintre cei mai provocatori gânditori despre viitorul muncii. **BEN CASNOCHA, coautor al cărții *Alianța***

MUNCA PROFUNDĂ reprezintă abilitatea de a vă concentra fără să vă lăsați distrași de sarcinile care vă solicită intelectul. Vă permite să acumulați rapid informații complexe și să ajungeți la rezultate mai bune, într-un timp mai scurt. Nu în ultimul rând, munca profundă vă face să deveniți mai buni în profesia voastră și vă dă sentimentul de împlinire. Pe scurt, este un fel de superputere în economia din ce în ce mai competitivă a secolului XXI. Cu toate acestea, majoritatea oamenilor și-au pierdut abilitatea de a aprofunda munca, pentru că își petrec timpul într-un vârtej frenetic de e-mailuri și social media, fără să realizeze că există o cale mai bună de a prospera.

CAL NEWPORT

PUBLICA
ADUCE
IDEI

DEEP WORK


ISBN: 978-606-722-325-5